

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIERES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ A
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN THÉOLOGIE (PROGRAMME 3434)

PAR
FRANCINE CARLE

L'ÉVALUATION EN PASTORALE DIOCÉSAIN
DANS L'ÉGLISE DE TROIS-RIVIERES

JUIN 1989

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette recherche, je souhaite remercier les personnes qui m'ont accompagnée au cours de sa réalisation.

Tout d'abord, les membres de l'équipe de recherche sur ***L'évaluation en pastorale***: M. Jean-Marie Levasseur, directeur de ma recherche, qui a bien su me guider à travers toutes les étapes de ce travail et qui m'a même révélé quelques précieux secrets du "Macintosh" pour sa présentation matérielle; M. André Turmel qui a aussi agi en tant que co-directeur de recherche; de même que Mme Louise Cloutier et M. Gilles Cinq-Mars. Les discussions passionnées à l'intérieur de cette équipe ont constamment stimulé mon intérêt pour la recherche.

Je tiens à remercier également les directeurs de l'Office Diocésain de Pastorale de Trois-Rivières qui ont accepté spontanément de me rencontrer et de m'informer sur leurs pratiques d'évaluation. Je souhaite que ce mémoire puisse leur apporter quelques outils dans leur travail pour réaliser des évaluations encore plus efficaces.

TABLE DES MATIERES

***REMERCIEMENTS	2
***TABLE DES MATIERES	3
***LISTE DES TABLEAUX	7
***LISTE DES GRAPHIQUES ET DES FIGURES	8
***INTRODUCTION	9
 1. LES FORMES D'ÉVALUATION UTILISÉES PAR L'OFFICE DIOCÉSAIN DE PASTORALE DE TROIS-RIVIERES.	 13
 1.1 La méthode choisie pour aller chercher l'information.	 13
 1.2 La procédure utilisée pour classifier les données recueillies.	 16
1 ^o Les temps d'évaluation	18
2 ^o Les objets d'évaluation	18
3 ^o Les critères d'évaluation	19
4 ^o Les instruments d'évaluation	20

1.3 Les formes d'évaluation utilisées dans chacun des offices (tableaux).	21
1.4 Les "sentiments vécus" face à l'opération évaluation..	44
1 ^o Le sentiment vécu par les personnes interrogées face à l'opération évaluation.	45
2 ^o Leur perception du "sentiment vécu" chez les personnes avec qui elles travaillent face à l'opération évaluation	46
1.5 Les constatations dégagées pour l'ensemble de l'évaluation de la pastorale diocésaine	50
Questions:	
1 ^o Quand évalue-t-on?	50
2 ^o Qu'est-ce qu'on évalue?	51
3 ^o Sur quoi se base-t-on pour évaluer?	52
4 ^o Quels sont les instruments qui servent à recueillir les données?	53
Constatations:	
1 ^o La pastorale diocésaine est évaluée	54
2 ^o L'accent des coordonnateurs est mis sur l'évaluation sommative tandis que les directeurs d'office mettent l'accent sur l'évaluation formative	56
3 ^o L'évaluation exercée à L'ODP est surtout de type informel	57
4 ^o L'évaluation exercée est périodique.	58
5 ^o L'évaluation exercée est interne	59
6 ^o Face à l'opération évaluation : certains sont à l'aise et d'autres ne le sont pas	59

2. UN MODELE THÉORIQUE D'ÉVALUATION DE LA PASTORALE 61

2.1 Le modèle organisationnel de Katz et Kahn 61

1^o Le processus d'émission de rôles 63

1. Le rôle attendu (les attentes de rôles)

2. Le rôle communiqué

3. Le rôle reçu

4. Le rôle exercé (traduit en comportements)

2^o Les contextes d'influence. 66

3^o Les relations qui s'exercent dans l'organisation 69

4^o Le rôle de l'évaluation dans l'organisation. 70

2.2 Le modèle d'évaluation de la pastorale de Levasseur.. 77

- Les constantes de l'Histoire du salut 80

- Les critères théologiques d'évaluation 82

3. L'ANALYSE AUX PLANS ORGANISATIONNEL ET THÉOLOGIQUE. . 84

3.1 L'analyse au plan organisationnel 84

1^o Est-ce que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée permet aux responsables diocésains d'ajuster leurs attentes aux personnes-cible? 85

1. L'évaluation des activités

2. L'évaluation quinquennale

3. L'évaluation permanente

4. Les instruments d'évaluation

2^o Est-ce que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée permet aux responsables diocésains d'influencer les personnes-cible? 92

1. Liens entre l'évaluation et les attentes des responsables

2. Liens entre l'évaluation et l'idéologie de l'organisation

3^o Comment les facteurs personnels influencent-ils la circulation du feedback dans l'organisation? 95

4^o Comment les facteurs interpersonnels influencent-ils l'évaluation? 98

5 ^e Comment les facteurs organisationnels influencent-ils l'évaluation?	99
3.2 L'analyse au plan théologique	100
1 ^o Quelle est la pertinence des critères théologiques pour l'évaluation de la pastorale à l'O.D.P?	100
2 ^o Comment l'évaluation de la pastorale, telle que pratiquée à l'O.D.P. , rejoint-elle la dimension spécifique de l'Église?	103
3 ^o Quelques pistes pour appliquer le modèle de Levasseur à l'évaluation pratiquée à l'O.D.P.	105
 ***CONCLUSION	 109
 ***BIBLIOGRAPHIE	 116
 ***ANNEXES	 118

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

Modèle de tableau.....	23
1. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 1.....	24
2. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 2.....	25
3. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 3.....	27
4. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 4.....	28
5. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 5.....	30
6. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 6.....	31
7. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 7.....	36
8. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 8.....	37
9. Les formes d'évaluation recueillies chez le sujet 9.....	40

LISTE DES GRAPHIQUES ET DES FIGURES

Graphiques

1. Le sentiment vécu par les personnes interrogées face à l'opération évaluation. 48
2. Leur perception du sentiment vécu par les gens qui participent avec elles aux évaluations. 49

Figures

1. Un modèle théorique de facteurs en interaction dans la prise de rôles organisationnels 68
2. Commutation qui s'exerce au moment du processus de feedback. 74
3. Evaluation des activités en termes d'organisation matérielle ou technique. 87
4. Evaluation des activités en terme d'appréciation des participants. 88
5. Evaluation quinquennale. 90
6. Evaluation permanente (par la critique). 91

INTRODUCTION

Une enquête bibliographique approfondie a démontré qu'il n'existe à peu près pas d'études sur la question de l'évaluation en pastorale¹, particulièrement si on recherche un modèle théorique d'évaluation. Il est donc apparu très intéressant de s'attarder à cette question dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en théologie.

Il importe tout d'abord de préciser que ce mémoire s'inscrit à l'intérieur d'un laboratoire départemental sur La pastorale organisationnelle. Plus particulièrement, il s'insère dans le projet d'un groupe de recherche sur L'évaluation en pastorale.

L'un des objectifs poursuivis par ce groupe de recherche est: *"d'inventorier, d'analyser et d'évaluer les formes d'évaluation utilisées habituellement en pastorale paroissiale par les pasteurs de l'Eglise du Québec"*².

Ce mémoire veut rejoindre cet objectif, mais cette fois-ci au plan de la pastorale diocésaine, en se limitant à l'analyse de l'évaluation exercée par l'ensemble des organismes de l'Office Diocésain de Pastorale (O.D.P.) de Trois-Rivières.

¹Cette enquête bibliographique a été réalisée en 1987 par une équipe de recherche sur L'évaluation en pastorale au département de théologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette enquête a démontré que l'évaluation était un domaine négligé en pastorale. Cf. J. M. LEVASSEUR, La recherche bibliographique, dans L'évaluation pastorale au Québec (Rapport de recherche préliminaire subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada), Université du Québec à Trois-Rivières, 1989, pp. 13-35.

²J.M. LEVASSEUR et A. TURMEL, L'évaluation pastorale au Québec... p. 6.

Nous définissons l'évaluation en pastorale comme le *"processus par lequel une personne, un groupe ou une communauté décrit soigneusement et d'une façon délibérée des aspects particuliers de son ministère, son activité, son programme ou ses buts et porte un jugement sur ces aspects particuliers en vue d'orienter les décisions à prendre sur l'avenir de ce ministère, de cette activité, de ce programme ou de ces buts"*³.

L'analyse des formes d'évaluation utilisées en pastorale diocésaine se poursuit à travers les trois étapes suivantes: 1^o Les formes d'évaluation utilisées par l'O.D.P. de Trois-Rivières, 2^o le cadre théorique à l'intérieur duquel s'inscrit notre analyse, et 3^o l'analyse proprement dite (aux plans organisationnel et théologique).

Tout d'abord, le premier chapitre rapporte la méthode, la procédure et les résultats d'une enquête qui a été réalisée de août à novembre 1987 par des entrevues avec les responsables d'offices et de services de l'O.D.P. de Trois-Rivières, dans le but d'y recueillir **les formes d'évaluation utilisées en pastorale diocésaine**.

Une première lecture de ces formes d'évaluation peut déjà nous permettre de répondre à certaines questions: quand évalue-t-on? qu'est-ce qu'on évalue? sur quoi se base-t-on pour évaluer? de quels instruments se sert-on pour mesurer? Une grille proposée par Riverin dans L'administrateur public: un être "pifométrique"⁴ sur les types d'évaluation nous sert ensuite de guide pour dégager et classifier quelques constatations sur l'ensemble des formes d'évaluation utilisées par l'ODP.

Le second chapitre définit ensuite **le cadre théorique à l'intérieur duquel s'inscrit notre analyse**. Il y est question principalement du modèle

³ A. TURMEL, Le cadre conceptuel, dans L'évaluation pastorale au Québec... p. 47.

⁴ A. RIVERIN et AL., L'administrateur public: Un être pifométrique, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1981, pp. 102-107.

organisationnel de Daniel Katz et Robert L. Kahn qui sert de base à toute notre analyse et du modèle de Jean-Marie Levasseur.

Katz et Kahn proposent un modèle d'organisation basé sur les fonctions et les rôles. Ces derniers se transmettent à travers un processus cyclique et continu d'émission de rôles entre émetteurs et récepteurs à l'intérieur de l'organisation⁵.

Émetteurs et récepteurs de rôles ont constamment besoin de feedback pour s'ajuster l'un face à l'autre. L'absence de feedback augmente les risques de conflits à l'intérieur de l'organisation.

Selon ce modèle, dans l'Église en tant qu'organisation, "les responsables d'offices ou de services" et "les personnes immédiatement visées par leurs activités (personnes-cible)⁶" peuvent se définir comme "émetteurs" et "récepteurs" de rôles dans l'organisation ecclésiale.

Toujours selon ce même modèle, l'évaluation de la pastorale apparaît comme une opération tout à fait nécessaire car elle assure la continuité harmonieuse du processus d'émission de rôles entre émetteurs et récepteurs (entre les responsables d'offices ou de services et les personnes-cible). Le feedback peut être perçu comme un élément essentiel de l'évaluation, permettant aux émetteurs et récepteurs de s'ajuster l'un face à l'autre. C'est sur cet aspect de l'évaluation que nous insisterons principalement.

Bien qu'il n'existe que très peu d'études sur la question de l'évaluation en pastorale, Levasseur dans Des pistes d'évaluation en pastorale propose un modèle original d'évaluation de la pastorale basé sur l'utilisation de critères

⁵ Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, New-York, John Wiley and Sons, 2nd edition, 1978.

⁶ Tout au long de ce travail, nous désignons sous le terme "personnes-cible" les personnes à qui s'adresse directement une activité donnée (celles qui sont les récepteurs au moment de la transmission de rôles). Nous expliciterons davantage qui sont ces personnes-cible au chapitre deux.

théologiques découlant des constantes de l'histoire du salut⁷. Nous approfondirons aussi ce modèle au cours de ce chapitre.

Et finalement, le troisième chapitre se veut le coeur de ce mémoire c'est-à-dire **l'analyse proprement dite**. C'est ici que les formes d'évaluation utilisées en pastorale diocésaine sont confrontées aux modèles théoriques.

Premièrement, la confrontation des formes d'évaluation (temps, objets, critères, instruments)⁸ au modèle organisationnel de Katz et Kahn –analyse au plan organisationnel– permet de vérifier de quelle façon la circulation du feedback est assurée entre les responsables d'offices ou de services et les personnes-cible.

Deuxièmement, nous regardons quelle place occupe la dimension théologique dans l'évaluation diocésaine –analyse au plan théologique– en confrontant les formes d'évaluation au modèle théologique de Levasseur.

Les résultats des analyses organisationnelles et théologiques permettront, en conclusion, de suggérer quelques améliorations qui pourraient être apportées à l'évaluation de la pastorale diocésaine. Elles permettront ainsi de découvrir comment s'inscrit l'évaluation de la pastorale diocésaine à l'intérieur d'une pastorale organisationnelle en vue d'ajuster ces deux modèles (l'organisationnel et le théologique) pour une pastorale encore plus efficace, dans une Église à la fois organisation et mystère de communion⁹.

⁷ Cf. J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale, Montréal, Fides, 1984.

⁸ La formulation et la classification de ces formes d'évaluation s'inspirent du Guide de planification des interventions auprès des groupes d'élèves en animation pastorale au secondaire, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, 1985, pp. 129-142.

⁹ Cf. Y. BERGERON "Les nouveaux ministères: quel modèle ecclésial?" dans Des ministères nouveaux? Une question qui se pose, Ed. Paulines, 1985, pp. 9-23.

CHAPITRE PREMIER

LES FORMES D'ÉVALUATION UTILISÉES PAR L'OFFICE DIOCÉSAIN DE PASTORALE DE TROIS-RIVIÈRES

Le premier chapitre présente les formes d'évaluation utilisées par l'Office Diocésain de Pastorale (ODP) de Trois-Rivières. Nous commençons tout d'abord par décrire (1) la méthode choisie pour aller chercher l'information auprès de l'ODP, de même que (2) la procédure utilisée pour classer les données recueillies. Nous présentons ensuite des tableaux illustrant (3) les formes d'évaluation utilisées dans chacun des offices (ou services)¹ et des graphiques illustrant (4) les "sentiments vécus" face à l'opération évaluation. Nous dégageons finalement (5) certaines constatations observées pour l'ensemble de l'évaluation de la pastorale diocésaine.

1.1 La méthode choisie pour aller chercher l'information

La première étape de la recherche fut de dresser l'inventaire des formes d'évaluation utilisées par l'ODP de Trois-Rivières. Un premier contact établi avec l'ODP en 1986, dans le but d'y recueillir des grilles d'évaluation écrites², a révélé que les offices n'utilisaient pas nécessairement des grilles écrites

¹ Selon l'organigramme de l'ODP, certains organismes se nomment "office" et d'autres "service". Afin d'alléger le texte, à chaque fois que nous parlerons des offices, nous ferons aussi référence aux services.

² Ce contact fut établi en octobre '86 dans le cadre de la recherche sur L'évaluation en pastorale.

pour leur évaluation. L'entrevue ouverte est donc apparue comme la façon la plus pertinente d'inventorier les formes d'évaluation utilisées par les offices de l'O.D.P.

L'entrevue ouverte a l'avantage d'aller saisir le vécu spécifique d'un milieu en offrant la possibilité d'adapter les questions à la réalité propre qui est décrite tout au long de l'entrevue. Elle est pertinente surtout lorsqu'il s'agit d'une première recherche en milieu restreint³. Ce type d'entrevues avait d'ailleurs été réalisé par l'équipe de recherche sur L'évaluation en pastorale lors d'une pré-enquête effectuée d'octobre à décembre '86 et il avait permis d'obtenir les informations souhaitées. Lors de cette pré-enquête, j'avais été désignée par l'équipe pour réaliser ces entrevues⁴.

La lecture de l'organigramme de l'ODP a permis d'identifier huit (8) offices exerçant un travail spécifiquement pastoral⁵. Les huit (8) directeurs d'office sont apparus, de par leur fonction, comme les personnes les mieux placées pour donner en entrevue les formes d'évaluation utilisées à l'intérieur de leur office. De la même façon, le coordonnateur de l'ODP et l'adjoint au coordonnateur sont apparus comme les personnes les mieux placées pour décrire les formes d'évaluation utilisées pour l'ensemble de l'ODP de Trois-Rivières.

Dix (10) entrevues se sont ainsi révélées nécessaires pour inventorier l'ensemble des formes d'évaluation utilisées par les organismes de l'ODP de Trois-Rivières.

Le coordonnateur a bien voulu présenter le projet d'entrevues à l'intérieur de la réunion mensuelle des directeurs d'offices et de services. A

³L'entrevue ouverte est toutefois limitée en ce sens qu'elle est liée aux perceptions des personnes rencontrées et qu'elle ne permet pas de vérifications approfondies.

⁴ Je détiens une formation de quarante-cinq heures en communication interpersonnelle basée sur l'approche rogérienne.

⁵Les huit (8) offices retenus sont: l'office du clergé, l'office des communications sociales, l'office de la famille, l'office de l'éducation, l'office des missions, l'office des religieux, l'office des vocations, le service de pastorale des personnes âgées. Nous n'avons pas retenu le service de secrétariat.

cette occasion, un texte décrivant l'objectif de la recherche ainsi qu'une description de la collaboration qui leur était demandée, leur a été remis.

Un contact téléphonique a ensuite été établi avec chacun d'eux. Sur les dix (10) personnes contactées, huit ont accepté la rencontre en entrevue tandis que deux (2) directeurs d'office, qui occupaient leur fonction depuis à peine un (1) mois, se disaient incapables de fournir les informations recherchées. L'une d'elle m'a toutefois mise en contact avec une autre personne de l'office qui y travaillait depuis un an, et qui a accepté la rencontre en entrevue.

Ainsi, des dix (10) personnes contactées, neuf (9) personnes, représentant chacune un secteur bien précis de la pastorale, ont été rencontrées en entrevues afin de recueillir les formes d'évaluation utilisées dans leur office respectif. Ces entrevues ont été menées d'août à novembre '87. Chaque entrevue a été d'une durée approximative d'une (1) heure.

Trois (3) objectifs étaient poursuivis à travers ces entrevues:

Tout d'abord, la première partie de l'entrevue voulait **déterminer le rôle spécifique de l'office concerné à l'intérieur de l'Eglise diocésaine de Trois-Rivières**. La première question posée à chacune des personnes rencontrées, se formulait à peu près comme suit: "Pouvez-vous définir le rôle de l'office de... ? ou encore "Quels sont les buts de l'office ? etc... Suivaient alors des questions de précisions et des exemples demandés pour mieux cerner les différents volets de l'office concerné.

Dans un deuxième temps, il s'agissait d'**inventorier les formes d'évaluation utilisées** c'est-à-dire:

- 1² Les temps d'évaluation: Quand évalue-t-on?... Y a-t-il des moments spécifiques réservés à l'évaluation?... A quelle fréquence évalue-t-on? etc.

- 2^o Les objets d'évaluation: Qu'est-ce qui est évalué?... Dans tel retour effectué, sur quoi exactement portent les questions? etc
- 3^o Les critères d'évaluation: Quelles sont les questions qui sont posées lors des évaluations?... Qu'est-ce qui vous fait dire que telle activité a réussi?... (ou) ... a échoué? etc.
- 4^o Les instruments d'évaluation: Existe-t-il des grilles d'évaluation écrites? Si oui, d'où viennent-elles? (Une copie leur était alors demandée). Qui pratique les évaluations?... Quel groupe?... Quelle personne⁶?

Finalement, dans un troisième temps, il a été demandé à chacune des personnes rencontrée de **définir comment elle se sentait personnellement dans l'opération "évaluation" et comment elle percevait le senti des autres personnes dans cette même opération.** Ce troisième objectif voulait vérifier une hypothèse qui s'était dégagée de la pré-enquête⁷ à savoir que les agents de pastorale éprouvent une certaine réticence face à l'opération évaluation; ceci influençant bien sûr les formes d'évaluation utilisées.

1.2 La procédure utilisée pour classifier les données recueillies

Toutes les entrevues réalisées ont été enregistrées sur magnétophone: ceci afin de recueillir un plus grand nombre d'informations objectives qu'il n'est possible de le faire en prenant simplement quelques notes écrites.

⁶Par "instrument" nous entendons ici: les moyens pour recueillir et compiler les informations. Nous développerons cela un peu plus loin.

⁷ Cette pré-enquête a été pratiquée de septembre à décembre 86 auprès de 10 agents de pastorale paroissiale. Un document sur les résultats de cette pré-enquête, réalisé par M. André TURMEL, devrait paraître sous peu.

Dans un deuxième temps, il est apparu souhaitable de rédiger sur traitement de texte un verbatim de toutes les entrevues; c'est-à-dire de noter par écrit le contenu textuel de chacune des entrevues réalisées.

Ce rapport informatisé⁸ ne fait pas partie du mémoire en tant que tel mais il offre cependant plusieurs possibilités intéressantes. Tout d'abord, il permet une plus grande objectivité dans l'interprétation des résultats en respectant, par exemple, le vocabulaire employé par les personnes interrogées. De plus, les nombreuses possibilités offertes par l'informatique permettent de retracer rapidement certains détails: par exemple, combien de personnes parlent en termes d'objectifs? ...Combien de fois chacune?... Ou encore, combien de fois a-t-on fait allusion à la priorité diocésaine (la formation des laïcs) comme critère d'évaluation? Etc.

Suite à la rédaction du rapport informatisé, les données recueillies ont été classifiées dans neuf (9) tableaux (pages 24-43) à travers un modèle proposé dans le Guide de planification des interventions auprès des groupes d'élèves en animation pastorale au secondaire⁹. Ce modèle a été choisi parce qu'il a l'avantage de cerner l'ensemble des formes d'évaluation utilisées en pastorale. Bien que conçu pour encadrer une évaluation structurée de la pastorale, il s'adapte avec quelques ajustements à différents styles d'évaluation même s'ils sont moins structurés.

Toutes les données recueillies sur les formes d'évaluation utilisées sont classifiées dans ces tableaux. Lorsque les données ne coïncident pas exactement avec les définitions du modèle choisi, les cases du tableau apparaissent ombragées. Ce que nous expliquons un peu plus loin.

Quatre (4) éléments distincts composent l'ensemble de ce modèle: les temps d'évaluation, les objets d'évaluation, les critères d'évaluation et les

⁸ Ce rapport compte 225 pages. Il contient les verbatim et les grilles d'évaluation écrites qui nous ont été remises. Il ne peut être joint en annexe de ce mémoire pour respecter l'anonymat des personnes qui ont participé à cette recherche.

⁹ Cf. Guide de planification des interventions auprès des groupes d'élèves en animation pastorale au secondaire, op.cit., 180 pages.

instruments d'évaluation. Regardons comment le Guide définit ces termes et comment les données recueillies ont été ajustées à ce modèle.

1^o Les temps d'évaluation

Les temps d'évaluation se définissent comme *"les moments où l'animateur fait le point et porte un regard critique sur la planification et la réalisation de ses interventions"*¹⁰. Par exemple: au début et à la fin de l'année, après une activité réalisée par l'Office, ou encore lors d'une rencontre hebdomadaire avec l'équipe de travail de l'Office.

Lors des entrevues, il a été facile de déterminer les temps d'évaluation. Dans la première colonne des tableaux, les temps d'évaluation sont notés pour chaque évaluation dont il fut question lors des entrevues.

A quelques reprises toutefois, les directeurs d'office ont parlé d'évaluation permanente. Ces temps d'évaluation n'étant pas conformes à la définition du modèle, les cases des tableaux où il fut question d'évaluation permanente ont été ombragées.

2^o Les objets d'évaluation

Les objets d'évaluation se définissent comme *"ce sur quoi porte l'évaluation ou ce qui est évalué"*¹¹. L'objet d'évaluation variera bien sûr avec le temps d'évaluation. Ainsi, pendant l'année pastorale, l'objet d'évaluation pourra être une "activité" bien précise tandis qu'à la fin de l'année, l'objet d'évaluation sera plutôt "les résultats obtenus par l'ensemble des activités d'animation" qui ont eu lieu tout au long de l'année. Par exemple: Est-ce que les gens ont été rejoints par l'office?

¹⁰ Guide de planification... p. 38.

¹¹ Guide de planification... p. 38.

Dans la deuxième colonne des tableaux, l'objet d'évaluation a été écrit "en caractère gras". Par exemple, est-ce qu'on évalue **l'activité** elle-même ou **les résultats** obtenus par l'activité? Etc. Nous avons ensuite précisé "en petits caractères" cet objet d'évaluation. Par exemple, si on évalue une activité, qu'est-ce qu'on évalue exactement: Évalue-t-on les détails techniques? La performance des animateurs? La participation? Etc.

3^e Les critères d'évaluation¹²

Au moment de prévoir l'évaluation, l'animateur doit identifier, en fonction des objets à évaluer, "*des points de références ou des critères sur lesquels il pourra s'appuyer ensuite pour apprécier la qualité de ses réalisations*"¹³. Le guide de planification distingue trois (3) types de critères qui varient en fonction des objets à évaluer.

Il y a tout d'abord des critères relatifs au degré d'atteinte des objectifs généraux. Ceux-ci se traduisent en termes de comportements indicateurs observables chez les personnes-cible. Par exemple: si l'objectif d'un office est de promouvoir telle valeur évangélique chez tel groupe de personnes à l'intérieur du diocèse, quels seront les comportements observables chez ce groupe-cible qui indiqueront que la valeur choisie a été reçue et intégrée.

Un autre type de critères à identifier sont ceux relatifs à la qualité de l'élaboration du plan. Il s'agit alors d'identifier les liens entre un projet spécifique de l'office et l'ensemble du projet pastoral diocésain. Par exemple: est-ce que mon projet pastoral de l'année est en lien avec la priorité diocésaine retenue par l'Evêque?

Finalement, Le Guide... identifie aussi un troisième type de critères, soit ceux relatifs à la réalisation de l'ensemble des interventions auprès des groupes visés. Il s'agit ici des critères retenus pour l'évaluation à la fin d'une

¹² Cf. Guide de planification... pp. 38-40.

¹³ Cf. Guide de planification... p. 38.

étape (ex: fin de l'année) et qui devraient normalement se définir en termes du nombre d'activités réalisées, du taux de participation, de la qualité de la participation, de la réaction du milieu, du respect des constantes de l'histoire du salut.

Dans la troisième colonne des tableaux, nous avons noté tous les "points de références" sur lesquels les directeurs ont dit s'appuyer¹⁴ pour évaluer leurs réalisations. Cependant, il est arrivé fréquemment que les "points de références" n'étaient pas définis. Par exemple, l'évaluation se réalisait dans un "retour" où l'on demandait aux responsables de l'activité de dire ce qu'ils en pensaient. Les cases en question sont alors ombragées, car elles ne coïncident pas avec la définition du modèle.

4^e Les instruments d'évaluation

Les instruments d'évaluation servent "*à recueillir et à compiler les données sur les résultats des activités*"¹⁵. Ils sont bâtis à partir des critères retenus. L'instrument que semble privilégier Le Guide... est la grille d'appréciation parce qu'elle apparaît bien adaptée au contexte de l'animation pastorale.

Toutefois, l'information recueillie à travers les entrevues démontre que dans l'évaluation de la pastorale diocésaine, les instruments d'évaluation ne sont pas toujours des grilles écrites et tangibles. Il arrive fréquemment que le moyen choisi pour recueillir et compiler les données sur les résultats des activités soit, par exemple, l'observation des animateurs lors de l'activité, suivie d'une discussion en équipe quelque temps après l'activité.

Le terme "instruments d'évaluation", fera donc ici référence aux moyens choisis pour recueillir et compiler les données sur les résultats des

¹⁴ Les critères ont aussi été dégagés à travers les grilles d'évaluation écrites que les directeurs nous ont remises.

¹⁵ Guide de planification... p. 41.

activités. Aussi, lorsque les instruments décrits ne sont pas tangibles, les cases en question sont alors ombragées.

1.3 Les formes d'évaluation utilisées dans chacun des offices

Les formes d'évaluation utilisées dans chacun des offices sont illustrées à travers neuf (9) tableaux. Chaque tableau illustre les formes d'évaluation recueillies pour un (1) office. Tous les directeurs ont identifié pour leur office plusieurs moments d'évaluation. Pour chaque moment identifié, on retrouve au moins un objet, un critère et un instrument d'évaluation.

Le vocabulaire utilisé à l'intérieur des tableaux concorde généralement avec celui utilisé par les personnes interrogées lors des entrevues (ou celui recueilli dans les grilles d'évaluation écrites). Ainsi, si quelqu'un parle d'évaluation permanente... ou de retour...c'est généralement l'expression telle qu'énoncée par la personne qui se retrouve dans le tableau.

Toutefois, certaines expressions ont été volontairement modifiées à l'intérieur du tableau afin de respecter l'anonymat. Ainsi, l'expression "équipe de travail" exprime l'équipe formée par l'ensemble du personnel engagé pour l'office tandis que l'expression "équipe diocésaine" fait référence à une équipe à l'intérieur de l'office, formée la plupart du temps de bénévoles ou de personnes représentatives de la clientèle: par exemple. le Conseil Diocésain des Religieux (pour l'office des religieux). De la même façon, l'expression "pas de critères pré-déterminés" utilisée dans le tableau fait référence aux occasions où la personne interrogée a mentionné que les personnes responsables des évaluations répondaient aux questions "selon leurs propres perceptions" ou encore "selon ce que chacune avait observé".

Il a été impossible par contre de changer certains termes. Par exemple, lorsqu'il a été question du journal diocésain, de l'initiation sacramentelle ou de rencontres avec le coordonnateur de l'ODP. Ces termes ne pouvaient être

modifiés sans que le sens des propos ne le soit aussi. Ils ont donc été conservés tels quels.

Le modèle de tableau illustré à la page suivante résume les définitions qui viennent d'être données pour bien comprendre les neuf (9) tableaux.

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Définition Les moments où l'animateur fait le point et porte un regard critique sur la planification et la réalisation des interventions.	Définition Ce sur quoi porte l'évaluation ou ce qui est évalué	Définition Les points de références ou les critères sur lesquels on s'appuie pour apprécier la qualité des réalisations	Définition Ce qui sert à recueillir et à compiler les données sur les résultats d'une activité.
Exemples	Exemples	Exemples	Exemples
Après une activité	Les activités Appréciation des participants	- Le nombre de participants - Les participants donnent leur appréciation sur : <ul style="list-style-type: none"> ◦ L'atmosphère ◦ Le silence ◦ Les locaux etc. 	Grille d'appréciation à laquelle les participants répondent de façon anonyme selon une échelle de graduation (un peu- moyen- beaucoup)
Après une activité	Les activités Appréciation des participants	Pas de critères pré-déterminés. Chacun répond selon ses perceptions	Discussion entre les responsables de l'activité

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Tableau 1

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Annuelle (A la fin de l'année)	Résultats <ul style="list-style-type: none"> - Appréciation globale des activités - Retour sur l'objectif général - Déroulement des activités (heure date lieu etc...) - Appréciation des équipes de travail - Les gens sont-ils rejoints par l'office ? - Suggestions et commentaires 	<div>Pas de critères pré-déterminés.</div> <div>Chacun répond verbalement selon ce qu'il a perçu dans son milieu.</div>	Feuille-questionnaire (fabrication maison) de 7 questions à discussion remise aux membres de l'équipe diocésaine auxquelles ils répondent tous ensemble.
Trimestrielle (3 à 4 fois par année)	Les activités <p>Retour sur les activités offertes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est-ce qu'elles sont bien placées? - Est-ce que le calendrier des activités convient? - Suggestions pour la prochaine fois? 	<div>Pas de critères pré-déterminés.</div> <div>Chacun répond verbalement selon ce qu'il a perçu dans son milieu.</div>	Point mis à l'ordre du jour (Retour sur les activités) d'une équipe de travail représentative de la clientèle à qui s'adresse ces activités. Les membres de l'équipe discutent de cela ensemble
Annuelle (A la fin de l'année)	Bilan du travail <p>L'ensemble du travail réalisé durant l'année...</p> <p>Qu'est-ce qui s'est passé cette année?</p>	N'en fait pas mention	<div>Rencontre du directeur d'office avec le coordonnateur de la pastorale.</div> <div>(Parfois, au lieu d'une rencontre, le directeur d'office fait un rapport écrit au coordonnateur)</div>

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Annuelle (A la fin de l'année)	Une activité Le journal diocésain (intérêt des lecteurs)	Nombre d'abonnements	Abonnements ou ré-abonnements annuels au journal diocésain (évaluation de type administratif)
Mensuelle	Le journal diocésain (la santé du journal)	La participation des collaborateurs bénévoles est indice de santé.	Ne s'applique pas
Environ tous les 5 ans	Le journal diocésain (appréciation des abonnés sur le contenu du journal)	N'en fait pas mention (n'a plus le questionnaire)	Questionnaire écrit dans le journal, auquel les abonnés sont invités à répondre (et à le retourner)
Mensuelle	Le journal diocésain (la présentation, le contenu du dernier journal, la prévision pour le prochain)	Pas de critères pré-déterminés. Chacun répond verbalement selon ce qu'il a perçu.	Discussion qui se fait lors de la rencontre du comité de direction du journal.
De 20 à 30 fois par année (A chaque fois que l'office transmet un communiqué aux médias)	Le communiqué (Est-ce que le communiqué intéresse les médias?)	Le nombre de médias qui ont publié la nouvelle	Vérification (de type administratif) par l'équipe de travail de l'office.

Tableau 2

Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Évaluation permanente (par la critique)	Résultats L'ensemble de l'office	Ne s'applique pas	La critique qui est faite par les gens à l'équipe de travail (professionnels des médias, gens du milieu, l'écho reçu...)
Annuelle (À la fin de l'année)	Bilan du travail L'ensemble des projets de l'année	N'en fait pas mention	Habituellement un rapport écrit que le directeur d'office remet au coordonnateur de la pastorale
Trimestrielle	L'office Se fait une certaine évaluation de l'ensemble de l'office par rapport aux autres offices de même type dans la région	Ne s'applique pas	Les rencontres avec d'autres directeurs d'office (l'inter-Québec) permet de se comparer.

Tableau 2 (suite)

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Évaluation permanente (Lors des rencontres hebdomadaires de l'équipe de travail)	Les services offerts - Les gens sont-ils rejoints? - Est-ce que les équipes existantes sont en santé? - Est-ce qu'elles sont de qualité?	Le nombre de participants S'y ajoutent-ils de nouveaux membres? Est-ce que les gens qui s'en occupent sont bien formés?	Questions que se posent constamment le directeur de l'office et son équipe de travail
Évaluation permanente (Par la critique)	L'office	Ne s'applique pas	Les commentaires reçus par le directeur de l'office (et le senti de celui-ci) dans ses déplacements à travers le diocèse
Annuelle (Fin de l'année)	Bilan du travail	N'en fait pas mention	Rapport écrit remis au coordonnateur de la pastorale

Tableau 3

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Annuelle (A la fin de l'année)	Résultats Retour sur l'objectif Les activités <ul style="list-style-type: none"> - Participation - Présence - Satisfaction des gens - Suites possibles à donner 	Participation et présence: - observation par l'équipe Satisfaction et suites: - Chacun selon ses perceptions et les échos qu'il a reçus. (A l'occasion, il y a une évaluation écrite des participants)	<div>Rencontre de l'équipe diocésaine (spécialement pour l'évaluation) à l'intérieur de laquelle les membres discutent de cela.</div>
Occasionnellement lors de certaines activités offertes par l'office	Les activités <ul style="list-style-type: none"> -Satisfaction des participants -Appréciation des participants sur l'activité 	Les participants donnent leur appréciation sur: <ul style="list-style-type: none"> l'atmosphère de réflexion l'atmosphère de fraternité le silence la prédication (le contenu et le prédicateur) chaque partie de l'activité la façon d'être présents des intervenants les lieux physiques(chambre, nourriture) les améliorations les remarques et suggestions 	Grille d'appréciation (fabrication-maison) à laquelle répondent les participants par écrit, et de façon anonyme, selon une échelle de graduation (un peu-moyen-beaucoup), et un espace pour les remarques et suggestions.

Tableau 4

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Après une activité spéciale	L'activité <ul style="list-style-type: none"> - Participation - Satisfaction des gens 	Combien de gens sont venus par rapport à ceux invités? Ce que les participants en ont dit durant et après l'activité.	At l'intérieur d'un retour prévu sur l'activité, les responsables de cette activité discutent de cela ensemble.

Tableau 4 (suite)

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Tableau 5

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Après une session (Cette session compte 4 rencontres) Evaluation après chaque rencontre et à la fin de la session	L'activité (Après chaque rencontre) - Ce qui a été apprécié des participants - Suggestions des participants pour améliorer les autres rencontres (A la fin de la session) - Appréciation des participants - Suggestions des participants - Combien désirent un suivi	Laissés à la discrétion des répondants Laissés à la discrétion des répondants	Questionnaire (fabrication maison) auquel les participants répondent par écrit et de façon anonyme en notant ce qu'ils ont apprécié de la journée, et ce qu'ils suggèrent pour améliorer (questions ouvertes). Grille d'appréciation (fabrication maison) à laquelle les participants répondent par écrit (par oui ou par non) en signant la feuille, avec un espace pour les suggestions.
A chaque début d'année (avec un groupe précis auquel l'office donne des services)	Le travail de l'office Est-ce que le groupe est satisfait des services offerts par l'office?	Est-ce que la documentation la fourniture, les feuillets, les instruments fournis par l'office ont servi au groupe	Grille d'appréciation (fabrication maison) à laquelle les participants répondent par écrit (par oui ou par non) ou (par très-peu-pas) de façon anonyme, avec un espace pour les remarques.
Hebdomadaire	Evaluation des dossiers sur lesquels travaillent les membres de l'équipe de travail: (Où est-on rendu dans chacun des dossiers?)	N'en fait pas mention	Point à discuter lors des rencontres de l'équipe de travail
Annuelle (A la fin de l'année)	Bilan de l'année	N'en fait pas mention	Rapport écrit préparé par l'équipe de travail de l'office et remis au coordonnateur de la pastorale

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
A la fin d'une session de formation	Résultats Le vécu des participants à la fin de la session.	Les participants doivent identifier par écrit. 1. Le sentiment qui les anime suite à la session 2. La découverte qu'ils ont le plus aimée durant la session et les implications de cette découverte sur leurs actions futures. 3. Ce qu'ils ont le moins apprécié 4. Leurs suggestions	Questionnaire (fabrication maison) auquel les participants répondent par écrit et de façon anonyme. La première question comporte des choix de réponses, les 3 autres sont ouvertes.
A la fin d'une réunion	La réunion 1. Les instruments de travail 2. La participation 3. L'efficacité 4. Améliorations	Les participants doivent donner leur degré de satisfaction sur: 1. L'ordre du jour, le procès verbal et les documents 2. La procédure, l'animation la possibilité de s'exprimer le climat 3. L'efficacité dans le travail à réaliser 4. Les améliorations souhaitables	Grille d'appréciation (fabrication-maison) à laquelle les participants répondent par écrit (très satisfait-assez satisfait-peu satisfait) de façon anonyme, avec un espace pour les suggestions.
Permanente	L'ensemble des réalisations	Ne s'applique pas	Ne s'applique pas

Tableau 6

Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Annuelle L'initiation sacramentelle pour la confirmation	Evaluation de la situation - Les paroisses impliquées - Les écoles impliquées - Qui sont les catéchètes impliqués? - Combien de réunions ont eu lieu? - Qui sont les membres des comités? - Commentaires généraux	Evaluation de type administratif. Chaque paroisse répond à un questionnaire.	Questionnaire (de type administratif) envoyé à chaque paroisse, qui doit être rempli et retourné à l'office.
	Evaluation du projet-confirmation. 1. Le Comité - La mise en œuvre - Le vécu à l'intérieur du comité	Chaque comité répond à un questionnaire à l'intérieur duquel il doit identifier: - Qui a pris l'initiative de former ce comité, comment il s'est formé (à quels groupes a-t-on fait appel) qui sont les membres et que font-ils? - Le vécu à l'intérieur du comité, les commentaires, les difficultés rencontrées, les suggestions	Questionnaire (fabrication-maison) auquel les membres du comité répondent ensemble par écrit, qui comprend des questions ouvertes et des questions à choix de réponses. Ce questionnaire doit être complété et retourné à l'office
	2. Le Contenu du message	Le comité doit identifier le degré de conformité entre le message donné et le mouvement (famille-paroisse-école-parents-jeunes) en lien avec les 3 critères suivants: Appel Reconnaissance Mission	Grille d'appréciation (fabrication-maison) où le comité identifie le degré de conformité (pas-peu-, assez-beaucoup) de certaines variables en regard des 3 thèmes: 1. Appel 2. Reconnaissance 3. Mission

Tableau 6 (suite)

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
(suite)	3. La célébration <ul style="list-style-type: none"> - la préparation - la réalisation - après la célébration - prospectives 	<p>Le comité identifie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation Qui a fait la préparation? Les principales découvertes, les difficultés rencontrées, les instruments qui ont été utiles. - Réalisation Au cours de la célébration, y-a-t-il eu des liens explicites avec la catéchèse? Avec le vécu des enfants? Avec le vécu du milieu? Un contact vrai et chaleureux du président (avec les enfants? l'assemblée?) Point fort et point faible. Où a eu lieu la célébration? ... Les avantages et les inconvénients. - Après la célébration Y-a-t'il eu un fête communautaire? Comment vous sentiez-vous après la célébration? - Prospectives Suggestions et remarques pour la célébration de l'an prochain 	<p>Questionnaire (fabrication-maison) auquel les membres du comité répondent ensemble par écrit, qui comprend des questions ouvertes et des questions à choix de réponses. Ce questionnaire doit être complété et retourné à l'office.</p>

Tableau 6 (suite)


Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
<p>Annuelle</p> <p>L'initiation sacramentelle pour: La réconciliation et l'eucharistie</p>	<p>Le comité et le travail du comité.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Composition du comité - Les rencontres de parents - La catéchèse initiatique - Les célébrations - Les suites 	<ul style="list-style-type: none"> - Composition du comité Depuis quand existe-t-il? Qui le compose? Le responsable? Ceux qui prévoient continuer l'an prochain? etc... - Les rencontres de parents Combien de rencontres? Taux de présence? Détails (lieux, convocation) - La catéchèse initiatique Quand? Où? Par qui? Lien école-paroisse? - Les célébrations Yéu des jeunes? Suggestions? - Les suites Points forts et faibles de toute la démarche...Suites prévues... Attentes du comité par rapport à l'office. 	<p>Questionnaire (fabrication-maison) auquel les membres du comité répondent ensemble par écrit, qui comprend des questions ouvertes et des questions à choix de réponses. Ce questionnaire doit être complété et retourné à l'office.</p>
<p>A la fin d'une réunion animée par l'office auprès d'un groupe d'animateurs de pastorale</p>	<p>La réunion et les résultats</p> <p>Senti et satisfaction des participants</p>	<p>Les participants donnent leur degré de satisfaction sur: La clarté de l'objectif, le climat, la participation, le contenu, la méthode d'animation, la répartition du temps, l'utilité de la rencontre, l'atteinte de l'objectif, l'organisation matérielle, les informations reçues...</p>	<p>Grille d'appréciation (fabrication maison) à laquelle répondent les participants de façon anonyme, selon une échelle de graduation (oui - un peu - non), et un espace pour les remarques.</p>

Tableau 6 (suite)

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
A la fin d'une journée de formation auprès d'un groupe d'enseignants.	Résultats Atteinte de l'objectif et appréciation de la journée par les participants.	L'objectif de la journée étant formulé sur la feuille, les participants identifient leur appréciation : <ul style="list-style-type: none"> - de l'atteinte de cet l'objectif - du déroulement de l'activité - du site - de l'organisation - du contenu - points forts et points faibles 	Grille d'appréciation(fabrication-maison) à laquelle répondent les participants de façon anonyme selon une échelle de graduation (oui-un peu-non), et un espace pour noter les points forts et les points faibles.
A la fin d'une session de formation.	Résultats Ce que les participants en retiennent	Les participants identifient: <ul style="list-style-type: none"> - Ce qu'ils retiennent de cette session Ils donnent leur appréciation de: <ul style="list-style-type: none"> - La clarté des exposés - La facilité qu'il y avait à poser des questions. - Les documents suggérés - Les points importants bien soulignés - Les connaissances acquises(savoir) - Les habiletés développées(savoir faire) - L'évolution de leurs attitudes(savoir être) - Le local Ils évaluent leur propre participation 	Questionnaire (fabrication-maison) auquel les participants répondent par écrit, de façon anonyme et qui comprend des questions ouvertes et des questions à choix de réponses.

Tableau 6 (suite)

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Après une activité	L'activité <ul style="list-style-type: none"> - l'horaire - les lieux physiques - les intervenants - l'atmosphère - le repas 	Pas de critères pré-déterminés. Chacun répond selon ce qu'il a perçu.	Discussion à l'intérieur de l'équipe diocésaine ou de l'équipe qui a préparé l'activité.
Lors des activités	L'activité L'intérêt des gens	Le nombre de participants Le non-verbal (gens qui écoutent, bougent, applaudissent, rient, etc.) Les commentaires reçus par les participants.	Observation personnelle du directeur de l'office
Lors de rencontres spéciales	L'activité L'intérêt et la compréhension des participants.	Pas de critères pré-déterminés. Chacun répond selon ce qu'il a perçu.	Quelques personnes mandatées par le directeur d'office pour aller chercher du feedback à travers les conversations des participants lors de la rencontre.
Annuelle (A la fin de l'année)	Evaluation globale de l'année <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui s'est passé? - Qu'elle a été l'activité la plus heureuse? - Qu'est-ce qui a manqué? 	Pas de critères pré-déterminés. Chacun répond selon ce qu'il a perçu.	Discussion à l'intérieur de l'équipe diocésaine

Tableau 7

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Annuelle (A la fin de l'année)	Auto-évaluation du fonctionnement d'une zone pastorale + Evaluation de chaque zone	<p>Après le rappel des grandes visées de la politique diocésaine de fonctionnement en zone pastorale, le groupe est invité à:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Echanger à partir des questions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> - Améliorations depuis l'an passé - Points forts- points faibles - Améliorations à apporter 2. Confronter ses activités avec les défis suivants: <ul style="list-style-type: none"> - Entraide et solidarité sacerdotales - Co-responsabilité (entre prêtres entre prêtres et agents de pastorale, entre prêtres et laïcs) au niveau de l'exécution? la délibération? la décision? - la planification et la méthode de travail - le fonctionnement des comités d'initiation sacramentelle (pardon, eucharistie, confirmation, SPB) - la vitalité de l'animation familiale (SPM, SOF, Familles monoparentales, divorcés-remariés) - la formation des laïcs 3. Identifier les orientations et urgences pour l'année qui vient. 	<p>Questionnaire (fabrication-maison) auquel les membres de l'équipe de zone sont invités à répondre ensemble. Seule la 3^e partie du questionnaire (Orientations et urgences à dégager pour l'année qui vient) doit être retournée à l'office.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Une rencontre avec chaque animateur de zone suit cette auto-évaluation </div>

Tableau 8

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Annuelle A la fin de l'année	Fonctionnement de la table des animateurs de zone.	Après le rappel de la spécificité de la table des animateurs de zone, les membres sont invités à: 1) Echanger à partir des questions suivantes: - Améliorations depuis l'an passé - Points forts-Points faibles - Orientations à retenir 2) Echanger sur les sujets suivants: - Les 7 tâches des animateurs de zone - Le contenu des réunions - L'animation des réunions	Questionnaire (fabrication-maison) auquel les membres sont invités à répondre ensemble, qui contient des questions ouvertes.
Après une journée de formation	L'Activité La journée de formation - Identification des participants - Senti des participants - Organisation matérielle - Les ateliers	Les participants identifient par écrit: - Leur groupe d'âge et leur état social - Leur senti après la journée - Leur degré de satisfaction au sujet de: L'accueil Le climat La célébration de la Parole Les locaux - Leur appréciation des ateliers relativement à: L'échange qu'ils ont vécu La possibilité de s'exprimer Les connaissances acquises (si oui lesquelles)	Grille d'appréciation (fabrication-maison) à laquelle les participants répondent de façon anonyme selon une échelle de graduation (pas-peu-assez-beaucoup)

Tableau 8 (suite)

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Après une session (Cette session compte 5 rencontres) Evaluation après chaque rencontre et à la fin de la session	<p>L'activité (Après chaque rencontre) Appréciation des participants</p> <p>(A la fin de la session) Le vécu et la participation des gens</p>	<p>Le participant identifie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce qu'il a aimé le plus - Ce qu'il a aimé le moins - Avec quoi il repart - Suggestions - Commentaires <p>Le participant donne son appréciation de la session en terme de changement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans son vécu - Dans sa relation à l'Eglise - D'acquisitions <p>En terme de participation; Au cours de la session, a-t-il:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donné son opinion - Apporté ses suggestions - Partagé son vécu - Accueilli l'autre et l'expression de l'autre - Encouragé l'autre - Provoqué la communion - S'est-il intégré au groupe? - A-t-il intégré les autres au groupe? 	<p>Questionnaire(fourni avec cette session) auquel les participants répondent de façon anonyme et qui comporte des questions ouvertes.</p> <p>Grille d'appréciation (fournie avec la session) à laquelle les participants répondent de façon anonyme selon une échelle de graduation(1-2-3-4-5)</p>

Tableau 8 (suite)

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
A tous les 5 ans (Rapport quinquennal)	Situation du diocèse <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation pastorale et administrative 2. Situation religieuse 3. Situation économique 4. Liturgie 5. Clergé 6. Religieux et instituts séculiers 7. Coopération missionnaire 8. Séminaires et Universités 9. Enseignement catholique 10. Les laïcs: vie et action apostolique 11. Oecuménisme 12. Assistance sociale 13. Autres problèmes pastoraux 	<p><u>Le schéma pour le rapport quinquennal des Ordinaires dépendant de la Congrégation pour les évêques ou de la Congrégation pour les Eglises orientales</u></p> <p>propose de nombreuses questions pour chacun des 12 thèmes touchant la situation pastorale du diocèse</p>	<p><u>Le schéma pour le rapport quinquennal des Ordinaires dépendant de la Congrégation pour les évêques ou de la Congrégation pour les Eglises orientales</u></p> <p>A partir de ce schéma chaque diocèse du Québec trace un portrait de sa situation. Ce rapport est envoyé à Rome.</p>
A tous les 6 mois Début du semestre	Le travail prévu pour le semestre qui vient	<p>Le directeur de l'office doit identifier:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les activités prévues 2. L'importance de chaque activité par rapport à l'ensemble 3. Les objectifs visés par ces activités 	<p>Grille que doit remplir le directeur de l'office qui comprend un espace pour identifier (1) les activités prévues, (2) l'importance de l'activité, (3) les objectifs visés par ces activités.</p> <p>Pour se préparer à cela, le directeur reçoit un dossier indicatif qui décrit les objectifs de la pastorale, les objectifs généraux et spécifiques des offices et des services</p>

Tableau 9

Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Annuelle (A la fin de l'année)	Les réalisations de chaque office (Résultats) Au plan de (du): 1. Milieu et engagement 2. Pédagogie et agir pastoral 3. Travail par objectifs 4. Ressourcement 5. Lien de l'office avec la coordination 6. Suggestions 7. Commentaires	Le directeur d'office doit identifier: 1. Le milieu et l'engagement: - sa connaissance des besoins du milieu - la clientèle à rejoindre - les collaborateurs à intéresser - les efforts faits pour atteindre des multiplicateurs - les demandes de services reçues des zones - l'appel à des organismes bénévoles - la collaboration à des organismes hors du réseau ecclésial - les moyens utilisés pour se faire connaître - la zone qui a le plus besoin de ses services - la perception que les gens ont de l'office 2. Pédagogie et agir pastoral - le type de pédagogie utilisé de présence aux gens d'accompagnement d'interprétation des situations à la lumière de l'Evangile d'invitation à devenir des témoins responsables - le type de services offerts d'information d'éducation d'animation de représentation de recherche de consultation d'organisation interne	Grille d'appréciation (fabrication-maison) qui doit être remplie par les directeurs d'office selon une échelle de graduation (beaucoup-assez-peu-non), avec un espace à chacune des questions pour apporter des exemples, des précisions.

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Tableau 9 (suite)

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
(suite)	(suite)	<ul style="list-style-type: none"> - La contribution de l'office à ce que les gens : donnent un sens à leur vie vivent plus en lien avec les autres entrent en contact avec Dieu clarifient la morale de leur vie unifient vie et foi 3. Travail par objectifs Est-ce que l'office a : <ul style="list-style-type: none"> - mis sur papier ses objectifs pour l'année qui se termine... pour l'année qui vient? - a réalisé des activités de formation - a perçu des besoins de formation - a réalisé la majorité de ses projets prévus 4. Ressourcement Est-ce que le directeur : <ul style="list-style-type: none"> - s'est ressourcé en lien avec son travail - a favorisé le ressourcement de ses collaborateurs - a besoin de ressourcement en lien avec son travail 5. Liens avec la coordination - Est-ce que le directeur est satisfait de ses liens avec la coordination. 6. Suggestions 7. Commentaires 	<p>(suite)</p> <div> <p>Quelquefois, au lieu d'un rapport écrit, le coordonnateur rencontre personnellement chacun des directeurs d'office pour échanger avec eux sur les réalisations de l'année</p> </div>

 Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Temps d'évaluation	Objets d'évaluation	Critères d'évaluation	Instruments d'évaluation
Occasionnelle (Sur un point précis)	La participation des laïcs dans telle zone	De type administratif c.a.d. identifier le nombre de laïcs impliqués dans tel ou tel domaine de la vie paroissiale administration animation pastorale autres	Questionnaire (de type administratif) envoyé à chaque paroisse, qui doit être rempli et retourné à l'office.
Permanente (par la critique)	L'office	Ne s'applique pas	Critique des gens

Tableau 9 (suite)

Non conforme aux définitions choisies dans le Guide de planification des interventions...

Les formes d'évaluation utilisées en pastorale diocésaine ayant été classifiées dans les tableaux, décrivons maintenant les "sentiments vécus" par rapport à l'opération évaluation. Ces "sentiments" ont été recueillis pour chacune des personnes rencontrées lors des entrevues. Nous les appelons ici sujets 1,2,3,... Ces sujets correspondent aux tableaux dont il a été question dans les pages précédentes. Le sujet 1 correspond au tableau 1, le sujet 2 au tableau 2, etc.

1.4 Les "sentiments vécus" face à l'opération évaluation

Lors de la pré-enquête pratiquée de septembre à décembre '86 auprès d'une dizaine d'agents de pastorale paroissiale, quelques pasteurs avaient exprimé spontanément un "malaise" face à l'opération évaluation. Tantôt c'était le pasteur interrogé qui se disait mal à l'aise avec l'évaluation, tantôt le malaise était perçu chez les gens avec lesquels il travaille.

Il a semblé important lors de la présente recherche de vérifier si ce malaise existait aussi chez les agents de pastorale diocésaine et chez leur équipe de travail, ce malaise devant influencer les formes d'évaluation utilisées. C'est pourquoi la dernière question de l'entrevue portait sur le "sentiment vécu" dans l'opération évaluation.

Ainsi, chaque directeur d'office rencontré était invité à identifier son "vécu" face à l'évaluation (se sent-il à l'aise ou mal à l'aise dans cette opération?) et la perception qu'il a du "vécu" des gens à qui il demande de participer à une évaluation.

Les réponses reçues varient beaucoup d'un agent de pastorale à l'autre autant pour ce qui est du vécu personnel de chacun, que pour le vécu qu'ils peuvent percevoir chez les participants à l'évaluation.

1^o Le sentiment vécu par les personnes interrogées face à l'opération évaluation

Sur les neuf (9) personnes interrogées:

Six (6) personnes (sujets 2-4-5-6-8-9) **se disent à l'aise** avec l'opération évaluation. Deux (2) d'entre elles se définissent même comme des "promoteurs de l'évaluation" c'est-à-dire qu'elles jugent cette opération tout à fait nécessaire à l'agir pastoral et qu'elles soulignent régulièrement cette nécessité lorsque la question de l'évaluation est soulevée. Deux (2) autres personnes (parmi les six (6)) soulignent toutefois l'effort qui leur est demandé à travers la pratique d'une évaluation systématique. Elles expliquent cet "effort demandé" par le fait que l'évaluation "ne s'inscrit pas dans le mouvement général de la vie des gens". L'évaluation est tournée vers le passé alors que les prêtres diocésains sont d'abord des gens d'action, des praticiens tournés vers l'avenir. La pratique de l'évaluation demande donc un effort au départ; lorsque le mouvement est amorcé, la situation se replace.

Une (1) personne (sujet 1) **a fait part d'un certain malaise**, non dans la pratique de l'évaluation elle-même, mais dans les suites à donner: "Si je pose des questions, il faut que ce soit vrai, il faut que je veuille vraiment savoir ce que les gens pensent, ça m'interpelle soit pour continuer un travail ou pour changer de modalités de travail".

Une (1) autre personne (sujet 7) **ressent une certaine réserve** face à l'opération évaluation. Elle explique cette réserve par le temps et l'énergie que demande une bonne évaluation. La planification et l'évaluation demandent de "sacrifier certains projets" et c'est un choix qui n'est pas toujours facile.

Finalement, **une (1) personne** (sujet 3) **se dit inconfortable** avec l'opération évaluation, particulièrement avec l'évaluation par objectifs. Tout en reconnaissant l'importance d'une certaine évaluation, cette personne a trouvé ces expériences d'évaluation plutôt décevantes parce qu'elles ne

couvrent qu'une partie du travail réalisé. Elles ne touchent pas à tout le travail qui a été fait en dehors des objectifs.

2^e Leur perception du "sentiment vécu" chez les personnes avec qui elles travaillent face à l'opération évaluation

Quatre (4) d'entre elles (sujets 3-6-7-8) **perçoivent un malaise** chez les gens dans l'opération évaluation. L'une (1) d'entre elles dit ne pas envoyer d'évaluation écrite aux gens car elle est convaincue qu'ils ne répondraient pas à cela à cause de l'aspect menaçant que cela représente. Une (1) autre dit rencontrer une grosse résistance à l'évaluation, résistance qu'elle explique surtout par la formation et l'âge des gens. La moyenne d'âge des prêtres du diocèse étant de 60 ans, il est normal qu'ils résistent à une manière, qui est pour eux, tout à fait nouvelle de travailler. Cette même personne souligne toutefois l'émergence d'un groupe de gens qui ont développé un "réflexe à l'évaluation" c'est-à-dire qui ont appris à travailler de manière telle que lorsque l'évaluation est absente d'une activité pastorale, ils vont sentir que quelque chose manque... Une (1) autre personne explique le malaise des gens face à l'évaluation par une mauvaise compréhension de l'opération qui est perçue comme voulant évaluer les personnes plutôt que le projet. Comme l'évaluation n'a pas une longue tradition dans le milieu ecclésiastique, il est normal que ça fasse peur au début. Et finalement une (1) autre personne croit que les gens se sentent "encarcanés" lorsque l'évaluation est trop structurée.

Une (1) personne (sujet 1) dira d'abord que les gens qu'elle rencontre sont tout à fait à l'aise avec l'opération évaluation. Toutefois au cours d'une discussion qui a suivi, elle a pris conscience qu'elle n'ose pas toujours employer le mot "évaluation" (elle dira "retour" ou "revision") car elle pressent **un certain malaise chez les gens**.

Une (1) autre personne (sujet 5) dit que les groupes de jeunes qu'elle a rencontrés sont beaucoup plus à l'aise dans l'opération évaluation que les groupes de gens plus âgés.

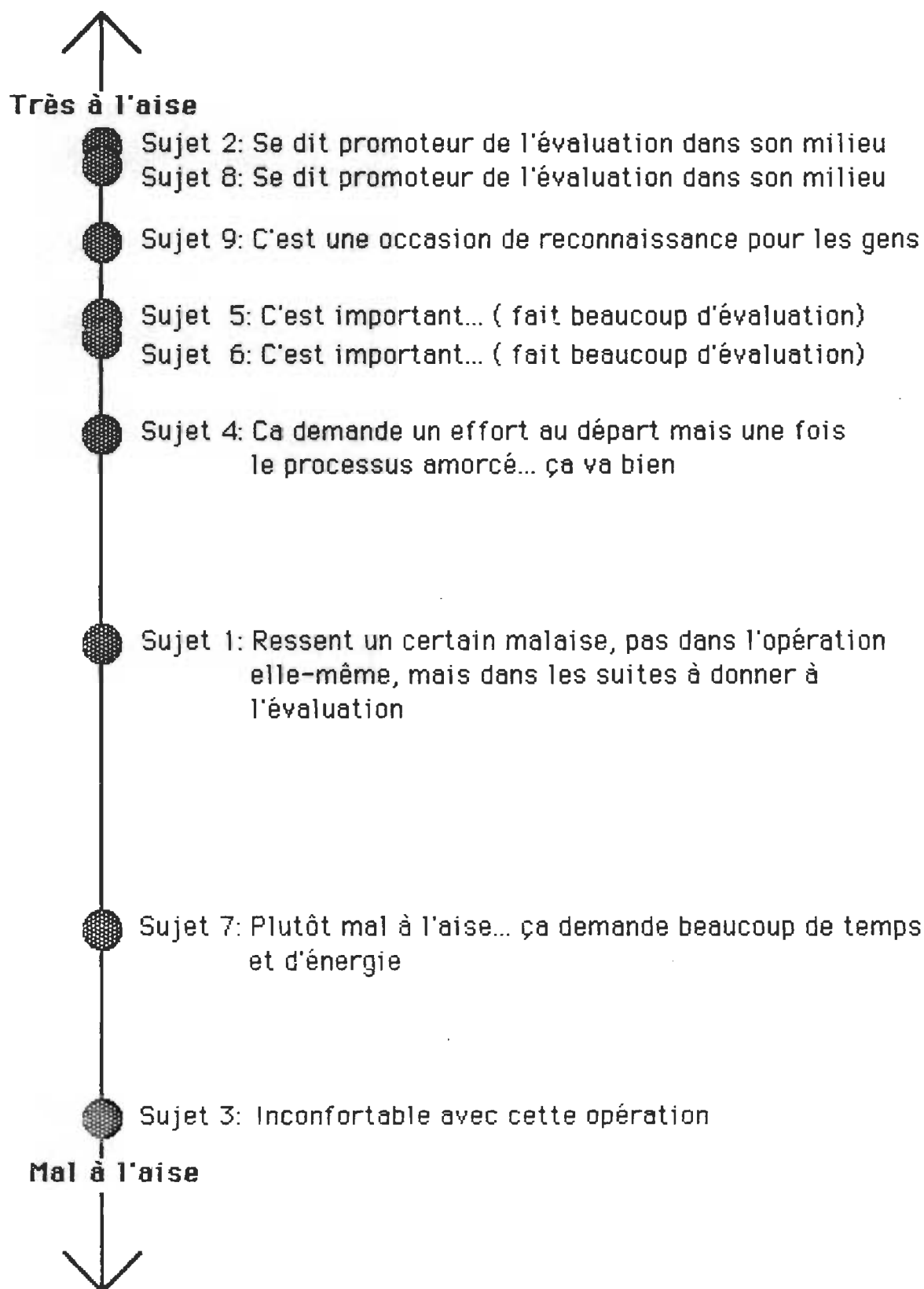
Deux (2) personnes (sujets 4 et 9) **perçoivent les groupes comme étant à l'aise** avec l'opération évaluation. Elles expliquent cela par le fait que les gens sont "rodés" à cela. Lorsque le moment de l'évaluation arrive, cela n'est une surprise pour personne.

Une (1) personne (sujet 2) **n'a pas fait mention** de la réaction des gens face à l'opération évaluation.

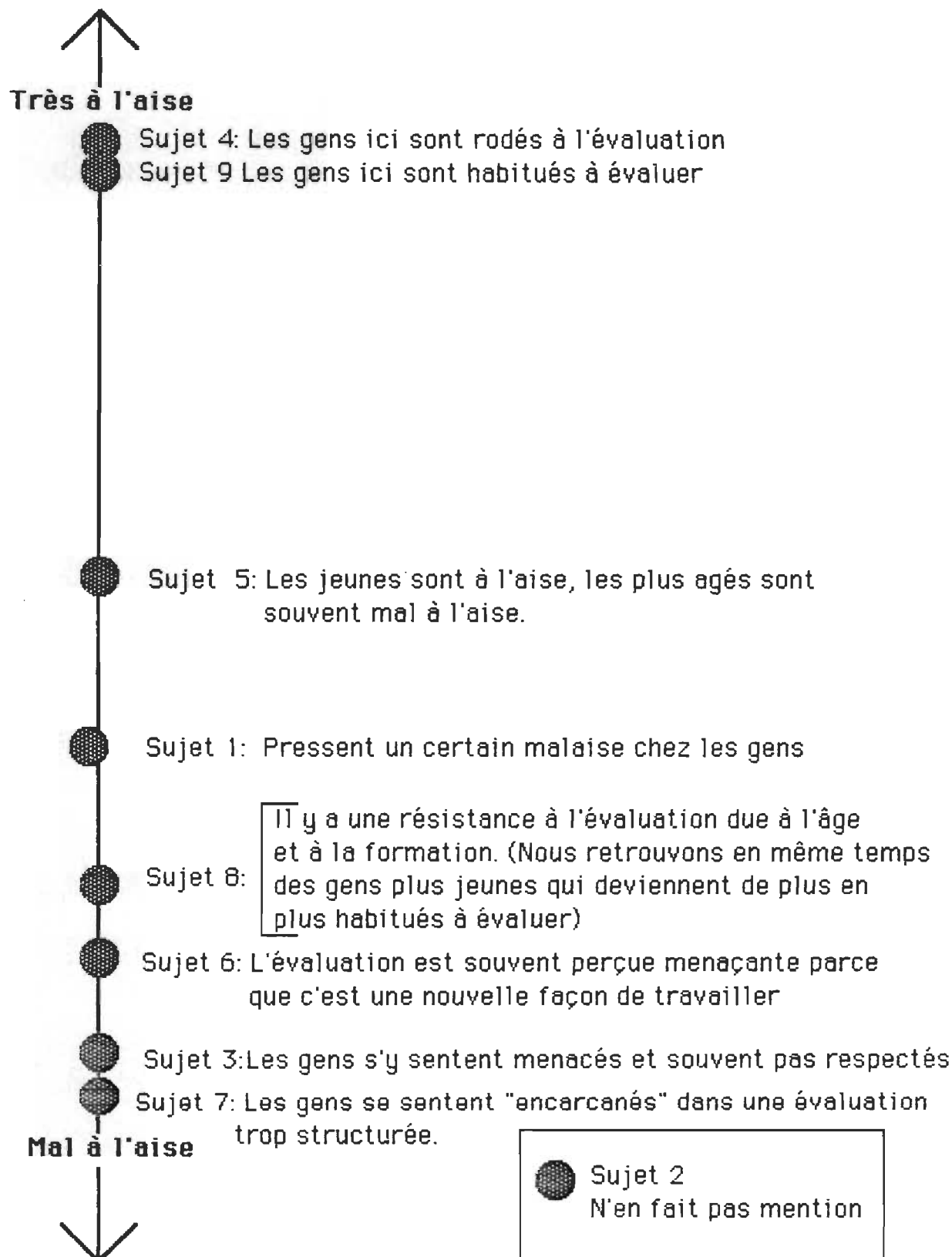
Les deux (2) graphiques qui suivent illustrent à travers une échelle de graduation¹⁶ le "sentiment vécu" par les personnes interrogées face à l'opération évaluation et leur "perception du sentiment vécu" par les gens qui participent avec elles aux évaluations. Puisque chaque sujet correspond au tableau du même numéro, il sera intéressant au moment de l'analyse, de comparer si le "sentiment vécu" face à l'opération évaluation influence les formes d'évaluation utilisées.

¹⁶La mesure sur l'échelle de graduation est approximative, elle correspond à ce que les personnes rencontrées en ont dit. Le vocabulaire utilisé pour les graphiques est fidèle à celui utilisé par les personnes rencontrées.

Sentiment vécu par les personnes interrogées face à l'opération évaluation



Leur perception du sentiment vécu par les gens qui participent avec elles aux évaluations.



1.5 Les constatations dégagées pour l'ensemble de l'évaluation de la pastorale diocésaine

Les données recueillies en entrevue permettent de répondre à certaines questions sur l'ensemble de l'évaluation pastorale diocésaine: 1^{re} Quand évalue-t-on? 2^{de} Qu'est-ce qu'on évalue? 3^{de} Sur quoi se base-t-on pour évaluer? 4^{de} Quels sont les instruments qui servent à recueillir les données? Nous répondrons d'abord à ces quatre (4) **questions** avant de dégager quelques **constatations** pour l'évaluation pastorale diocésaine.

QUESTIONS

1^{re} Quand évalue-t-on ?

Les deux moments d'évaluation dont les directeurs d'office ont fait le plus souvent mention sont *l'évaluation annuelle* (à la fin de l'année) et *l'évaluation après une activité*.

Des neuf (9) personnes rencontrées en entrevue: Toutes ont parlé d'une *évaluation annuelle* se réalisant dans leur office. Pour quatre (4) d'entre elles, cela consiste, en partie, en un bilan écrit qu'elles remettent au coordonnateur. Pour une (1) autre personne, ce bilan se réalise à travers une rencontre avec le coordonnateur, tandis que six (6) personnes ont aussi dit réserver un moment à la fin de l'année où l'équipe diocésaine fait le point.

Sept (7) ont parlé d'un temps d'évaluation réservé *à la fin d'une activité, d'une session, d'un projet spécial*.

Quatre (4) ont parlé d'*évaluation permanente* (par la critique), bien qu'il ne s'agit pas ici d'un "moment" en tant que tel.

Une (1) personne ou quelquefois deux (2), ont également fait mention d'évaluation réalisée: *à tous les cinq (5) ans, à la fin d'une réunion, semestrielle (avant de débiter le semestre), trimestrielle, ou hebdomadaire*

2^e Qu'est-ce qu'on évalue?

Ce qu'on évalue le plus fréquemment, ce sont les *activités* réalisées par l'office (ex: une session de formation, une célébration, etc.) et on tente aussi quelquefois de mesurer *les résultats* de cette activité (ex: comment les gens ont-ils apprécié la session?). L'activité est évaluée 6 (six) fois sur 7 (sept) en termes *d'organisation matérielle ou technique* (calendrier, horaire, lieux physiques, intervenants, animateurs, atmosphère, etc...) et/ou en termes *d'appréciation des participants ou des personnes-cible* (ce qu'ils ont aimé ou pas aimé).

Lors des entrevues, cinq (5) directeurs d'office ont fait mention d'un *bilan annuel* de leurs activités qui devait être remis au coordonnateur à travers un rapport écrit ou une rencontre avec lui. Lors de l'entrevue avec le coordonnateur de l'ODP, celui-ci a précisé que ce rapport était une description des activités en lien avec les objectifs de chaque office, et que la forme de ce bilan pouvait varier d'une année à l'autre¹⁷.

En plus de ce bilan, quatre (4) directeurs ont dit pratiquer en équipe une *évaluation globale du travail de l'année*.

Cinq (5) directeurs ont parlé à un moment ou l'autre de l'entrevue de *retour sur l'objectif*.

Nous retrouvons aussi occasionnellement d'autres objets d'évaluation tels l'évaluation *de dossiers*, *d'une réunion d'équipe*, *d'un comité*, *du contenu d'un message donné*, *de la situation du diocèse*, *du travail à venir*, *de l'auto-évaluation d'une zone*, *des réalisations de chaque office (milieu et engagement, pédagogie et agir pastoral, travail par objectifs, ressourcement,*

¹⁷A la fin de l'année, il se fait, en table des directeurs d'office, une évaluation qui prend généralement l'allure d'un bilan. Il se fait aussi des évaluations individuelles: celles-ci se réalisent par écrit (avec une grille) ou dans une rencontre entre le coordonnateur et chaque responsable d'office.

liens de l'office avec la coordination), de la participation de laïcs dans telle zone.

3^e Sur quoi se base-t-on pour évaluer?

Pour cinq (5) des neuf (9) offices, les *critères d'évaluation utilisés ne sont pas déterminés*. On se base le plus souvent sur la perception des gens; par exemple lors d'une discussion de groupe, les gens répondent à la question: "Que pensez-vous de cette activité?" ou "Quels sont les points forts et les points faibles?". Les critères d'évaluation sont donc laissés à la discrétion des répondants. De la même façon, les offices qui utilisent principalement une évaluation de type permanente (par la critique) pour s'évaluer, laissent les critères d'évaluation à la discrétion des gens qui font la critique.

A deux (2) ou trois (3) reprises, l'objet d'évaluation choisi fait appel à des *critères de type administratif* (ex: le nombre d'abonnements pour le journal).

Trois (3) directeurs d'office ont mentionné *le nombre de participants* à une activité comme critère d'évaluation.

Cinq (5) offices vont chercher à travers des grilles d'évaluation écrites *le degré d'appréciation* des participants sur l'activité (les détails techniques, l'animation, l'atmosphère, les sentiments vécus, les commentaires et les suggestions). Les réponses reçues permettent ainsi d'évaluer l'activité. Plus le degré d'appréciation est élevé, plus l'évaluation est positive. A une (1) occasion, on *demande au participant d'identifier à l'aide d'une grille une connaissance ou une découverte qu'il a faite durant cette activité*. Les réponses reçues permettent alors d'évaluer le "progrès" chez les participants. Tandis qu'une (1) autre fois, on demande au participant *d'identifier son comportement durant la session (par exemple comment il a accueilli l'autre et comment il a provoqué la communion)*.

Deux (2) directeurs d'office (sur les cinq (5) plus haut mentionnés) ont proposé dans l'une de leurs grilles d'évaluation des critères précis auxquels les participants doivent confronter une activité. Par exemple lors de l'évaluation du projet-confirimation, on proposait aux responsables de confronter le contenu du message avec les critères: *Appel- Reconnaissance-Mission*. Tandis qu'une autre fois, lors de l'évaluation des zones pastorales, on proposait aux équipes concernées de confronter leurs réalisations de l'année aux défis suivants : *entraide et solidarité sacerdotales , co-responsabilité , la planification et la méthode de travail , le fonctionnement des comités d'initiation sacramentelle , la vitalité de l'animation familiale , la formation des laïcs*.

Le coordonnateur a aussi présenté une grille pour l'évaluation de chacun des offices à la fin de l'année¹⁸ qui propose des critères aussi précis que: *est-ce que le type de pédagogie utilisé en est un de : présence aux gens... d'accompagnement... d'interprétations à la lumière de l'Évangile ...* etc.¹⁹. Il a également présenté la grille pour l'évaluation quinquennale qui fournit des critères de type administratif (voir tableau 9 page 40).

4^o Quels sont les instruments qui servent à recueillir les données?

Les entrevues ont révélé qu'il n'existe à peu près pas de grilles d'évaluation, réalisées par des spécialistes, auxquelles les directeurs d'office pourraient référer pour leurs évaluations. Les grilles dont ils se servent sont des "grilles de fabrication maison", élaborées par eux-mêmes ou par leurs prédécesseurs. A une occasion seulement, un directeur a mentionné que la grille qu'il utilisait était fournie avec la session²⁰.

¹⁸ Il s'agit ici d'une grille qui a servi pour l'évaluation en 1983-84.

¹⁹ Voir tableau 9, pp. 43-44.

²⁰ Il y a aussi la grille pour l'évaluation quinquennale. Cette grille relève toutefois de l'évaluation exercée par l'Eglise de Rome.

Sur les neuf (9) personnes rencontrées en entrevues, cinq (5) utilisent des *grilles d'appréciation* auxquelles les participants répondent par écrit, généralement de façon anonyme, selon une échelle de graduation (un peu-moyen-beaucoup ou 1-2-3 etc.). Quelquefois elles posent des questions ouvertes (Qu'est-ce que vous avez aimé? Qu'est-ce que vous suggérez pour améliorer?). Les quatre (4) autres personnes recueillent leurs données d'évaluation à l'intérieur d'*une discussion ou à travers la critique faite par les gens*.

Maintenant que nous avons répondu à ces *questions*, il est possible de dégager quelques *constatations* à partir des formes d'évaluation recueillies lors des entrevues:

CONSTATATIONS

1^{re} La pastorale diocésaine est évaluée

Pour la majorité des directeurs d'office, l'évaluation est une opération essentielle à leur travail. Quelques-uns l'ont d'ailleurs mentionné au cours des entrevues:

(en parlant de l'évaluation)... "C'est exigeant, mais il faut arriver à évaluer le travail, parce que, qu'est-ce que ça donne d'avancer dans quelque chose qui ne correspond plus à rien?"

"On a un mandat. Il faut être capable de se poser des questions par rapport à ce qu'on a fait, puis (sic) que d'autres puissent aussi nous poser des questions."

"Le processus d'évaluation est absolument nécessaire, il faut absolument qu'il ne soit pas biffé "21"

²¹Propos recueillis au cours des entrevues chez trois (3) personnes différentes.

Tous les directeurs d'office rencontrés ont identifié des formes d'évaluation pour leur office. Ils ont longuement décrit la façon dont se déroulait cette opération.

Toutefois, et comme nous avons pu le voir dans les tableaux, les formes d'évaluation utilisées varient beaucoup d'un office à l'autre. Certains réalisent des évaluations systématiques avec des grilles écrites qui vont chercher de l'information chez les personnes-cible, tandis que d'autres évaluent de façon moins systématique, sans critères déterminés, selon la critique faite par les gens. La seule évaluation qui est constante dans tous les offices, est le bilan des activités de l'année qui se réalise dans un rapport écrit ou par une rencontre avec le coordonnateur (bien que seulement cinq (5) directeurs d'office sur sept (7) ont mentionné cette évaluation à l'intérieur des entrevues).

Si la pastorale diocésaine est beaucoup évaluée au point de vue de ses activités, les entrevues révèlent aussi –contrairement à celles réalisées avec les curés de paroisse– que les responsables diocésains évaluent très peu le fonctionnement des groupes²², les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes, et les relations des différents groupes entre eux.

En effet, les entrevues avec les curés de paroisse avaient révélé que les équipes paroissiales réservent très souvent un moment (par exemple à la fin d'une réunion) pour évaluer le fonctionnement de la réunion, le degré de satisfaction du travail accompli, le vécu des personnes à l'intérieur du groupe, les relations des personnes dans le groupe ou les relations des groupes entre eux.

Lors des entrevues avec les responsables diocésains, très peu ont décrit des pratiques d'évaluation de ce genre.

²²Il s'agit ici des différents groupes diocésains: les équipes de travail, les équipes diocésaines, les conseils diocésains, etc.

2^o L'accent des coordonnateurs est mis sur l'évaluation sommative tandis que les directeurs d'office mettent l'accent sur l'évaluation formative.

Les notions d'évaluation sommative et formative font surtout appel à l'évaluation des programmes en éducation et en psychologie. L'évaluation sommative se réfère à l'évaluation de l'ensemble d'un programme, tandis que l'évaluation formative se réfère plutôt à la cueillette des données tout au long de la réalisation du programme²³. Selon Scriven, la distinction se fonde aussi sur la fonction de l'évaluation par rapport au programme. L'évaluation sommative sanctionne un produit fini en vue d'une reconnaissance sociale tandis que l'évaluation formative veut améliorer le projet alors qu'il est en voie de réalisation²⁴.

Lors de la rencontre avec le coordonnateur de l'ODP, celui-ci a beaucoup parlé de l'évaluation quinquennale. Il a même mentionné que cette évaluation est la plus importante qui se réalise à l'ODP. Il a aussi présenté des grilles d'évaluation²⁵ servant au bilan annuel et qui mesurent l'ensemble du "programme diocésain".

De la même façon, l'adjoint au coordonnateur a présenté quelques grilles pour l'évaluation des zones pastorales qui témoignent d'un souci d'évaluation sommative. Par exemple, l'une d'elles propose à un groupe de confronter ses réalisations aux grandes visées de la politique diocésaine.

Les coordonnateurs s'attachent donc davantage à une évaluation sommative, ce qui peut s'expliquer par leur fonction de coordination au sein de l'ODP.

²³Cf. W. A. MEHRENS et I. J. LEHMANN, Measurement and Evaluation in Education and Psychology, New-York, Holt, Rinehart and Winston, 1984, p. 534.

²⁴Cf. A. TURMEL, Le cadre conceptuel, dans L'évaluation en pastorale diocésaine... p. 41.

²⁵Nous avons reçu trois (3) grilles différentes servant au bilan annuel des offices.

Les directeurs d'office pour leur part, sont beaucoup plus orientés vers une évaluation formative. Par exemple, ils évaluent surtout les activités en terme d'organisation matérielle ou technique (horaire, animateurs, locaux etc.) et peu en terme d'impact pour l'ensemble de l'Eglise. Lorsqu'ils mesurent l'impact d'une activité, cet impact est surtout mesuré en termes de satisfaction des participants, et peu par l'atteinte des objectifs ou par le lien entre cette activité et la priorité diocésaine²⁶.

Deux (2) directeurs d'office n'ont pas du tout parlé du bilan de l'année comme faisant partie de l'évaluation de l'office. Un (1) directeur a même mentionné qu'il ne considérerait pas ce bilan comme de l'évaluation mais comme un "rapport d'activités". Les autres directeurs ont mentionné le bilan sans plus, c'est-à-dire sans expliquer en quoi il consiste, sans préciser qu'ils y confrontent leurs activités aux objectifs de l'année, considérant même à l'occasion ce bilan comme une lourde tâche. De plus, aucun des sept (7) directeurs d'office rencontrés n'a parlé de l'évaluation quinquennale. C'est donc dire que les directeurs mettent beaucoup plus l'accent sur une évaluation formative.

3^e L'évaluation exercée à l'ODP est surtout informelle

L'évaluation formelle et informelle fait ici référence aux modalités d'insertion de l'évaluation dans la structure organisationnelle et le système de gestion²⁷. L'évaluation est aussi dite informelle lorsqu'elle se réalise d'une façon non systématique.

Exception faite de l'évaluation quinquennale et du bilan annuel, l'évaluation pratiquée à l'ODP est informelle; c'est-à-dire que la démarche suivie et le cadre utilisé ne font pas partie de la structure organisationnelle de l'office. Les formes d'évaluation varient beaucoup d'un office à l'autre et ceci permet de croire que si la direction d'un office et le personnel

²⁶Aucun directeur d'office n'a mentionné la priorité diocésaine comme critère d'évaluation. Seuls les coordonnateurs l'ont mentionné.

²⁷ Cf. RIVIERIN et AL., *op. cit.*, p. 103.

changeaient tout à coup, les formes d'évaluation de cet office pourraient être grandement modifiées.

De la même façon, selon les formes d'évaluation qui nous ont été présentées en entrevues, nous constatons que les évaluations se réalisent généralement de façon non systématique. C'est-à-dire qu'elles n'ont souvent pas de critères déterminés, et qu'elles sont généralement réalisées à travers une discussion de groupe ou à travers la formulation de critiques.

Selon Riverin, l'évaluation informelle présente des avantages et des inconvénients. Des avantages parce qu'elle constitue une première expérimentation avec un style de gestion axé sur les réalisations, les résultats, les effets des programmes et des interventions dans le but d'améliorer les services offerts²⁸. Et des inconvénients parce qu'elle s'appuie beaucoup plus sur les intuitions, les sentiments, les opinions voire même les émotions du gestionnaire que sur des faits et des données²⁹.

4^e L'évaluation exercée est périodique

La référence est ici faite à la périodicité de la réalisation des évaluations. Les évaluations sont périodiques parce qu'elles se réalisent à différents moments sur l'horizon temporel: à tous les cinq (5) ans pour une évaluation élaborée de la situation diocésaine, à tous les ans pour un bilan des réalisations annuelles, après chaque activité pour évaluer l'activité elle-même et quelquefois l'impact de l'activité chez la clientèle.

Nous ne pouvons parler ici d'évaluation continue bien que plusieurs directeurs se sont dits attentifs à la critique continuelle des gens. L'évaluation continue implique un recueil systématique des données³⁰, ce qui ne coïncide pas avec la façon dont les directeurs d'office ont dit procéder.

²⁸ Cf. RIVERIN et Al., *op.cit.*, p. 104.

²⁹ Cf. RIVERIN et Al., *op.cit.*, p.104.

³⁰ Cf. RIVERIN et Al., *op.cit.*, p. 104.

5^e L'évaluation exercée est interne

L'évaluation interne et externe fait référence au groupe responsable de l'évaluation. L'évaluation est dite interne parce que le groupe responsable de l'évaluation se situe à l'intérieur même de l'office. Elle est donc faite de l'intérieur, avec tous les risques que cette approche représente pour l'objectivité, la neutralité et l'impartialité de l'évaluation³¹.

C'est pourquoi, il est avantageux -comme le font certains- d'aller chercher des informations de façon systématique, à travers des grilles d'évaluation écrites chez les participants.

6^e Face à l'opération évaluation: certains sont à l'aise et d'autres ne le sont pas

Comme nous l'avons vu aux pages 44-49, les sentiments vécus face à l'opération évaluation varient beaucoup d'une personne à l'autre. Dans l'ensemble, les directeurs d'office se perçoivent plutôt à l'aise dans cette opération, mais ils perçoivent les gens comme y étant plutôt mal à l'aise. Ceux qui s'y sentent mal à l'aise (sujets 3 et 7) perçoivent les autres comme y étant également mal à l'aise. Ceux qui y sont à l'aise (sujets 4-6-8-9) y perçoivent les autres comme y étant: soit à l'aise (sujets 4 et 9), ou soit mal à l'aise (sujet 6 et 8)³².

Ainsi, et dans le même sens que l'hypothèse formulée au moment de la pré-enquête, il semble bien qu'un malaise existe face à l'opération évaluation. Nous n'avons pas ici assez d'éléments pour analyser les causes de ce malaise, et cela déborderait du cadre de notre recherche. Au troisième chapitre, nous

³¹ Cf. RIVIERIN et Al., *op.cit.*, p. 105.

³² Le sujet 8 distingue cependant un autre groupe de personnes qui devient, par la pratique, de plus en plus habitué et à l'aise avec l'évaluation.

verrons cependant quelles sont les conséquences de ce malaise sur les formes d'évaluation utilisées.

CHAPITRE DEUXIEME

UN MODELE THÉORIQUE D'ÉVALUATION DE LA PASTORALE

Le deuxième chapitre présente le cadre théorique à l'intérieur duquel s'inscrira l'analyse. Deux modèles particuliers y sont présentés:

Tout d'abord le modèle organisationnel de Katz et Kahn¹ qui servira de base à toute l'analyse. Puis, le modèle d'évaluation de Levasseur² qui servira à la dimension proprement théologique de l'évaluation pastorale diocésaine.

2.1 Le modèle organisationnel de Katz et Kahn

Le groupe de recherche sur L'évaluation en pastorale a retenu le modèle de Katz et Kahn en raison de sa reconnaissance dans le contexte actuel de la recherche en psychologie organisationnelle et de sa pertinence pour éclairer les difficultés organisationnelles de l'Eglise catholique après Vatican II³.

¹Ce modèle est celui qui sert de base à la recherche du département de théologie sur la pastorale organisationnelle : Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organisations, New-York, John Wiley and Sons, 2nd edition, 1978, 838 pages. Nous nous limitons ici au chapitre 7 (pp. 186-219) qui traite de la transmission des rôles et au chapitre 14 (pp. 428-473) qui traite de la communication et du feedback, car ce sont ces aspects du modèle qui touchent à la question de l'évaluation.

²J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale, Fides, 1984, 115 pages.

³Cf. A. TURMEL, Le cadre conceptuel, dans L'évaluation pastorale au Québec, p. 37.

Nous décrivons ici quelques aspects de ce modèle touchant à la transmission des rôles dans l'organisation c'est-à-dire: (1)le processus d'émission de rôles, (2)les contextes qui influencent ce processus, (3)les différentes relations qui s'y exercent, et finalement (4)le rôle de l'évaluation dans l'organisation.

Katz et Kahn définissent l'organisation comme des ensembles de rôles interreliés à des fonctions; les rôles étant des modèles standardisés de comportements joués par toutes les personnes qui ont des relations fonctionnelles, et la fonction étant un concept relationnel définissant chaque position dans ses relations aux autres et au système dans son entier⁴.

Les **rôles** occupent une place centrale dans ce modèle d'organisation. Ils se transmettent à travers un processus "d'émission de rôles"⁵; processus cyclique et continu, à l'intérieur duquel chaque personne reçoit un rôle particulier dans l'organisation, est informée de l'acceptabilité de son comportement en lien avec les exigences de son rôle, et est corrigée si nécessaire. Les individus y sont tantôt **émetteurs de rôles**, tantôt **récepteurs de rôles**.

Dans l'organisation ecclésiale, et pour la recherche concernée, nous identifions les directeurs d'office et leur équipe de travail comme **émetteurs de rôles** au moment où ils réalisent une activité donnée. Les **récepteurs de rôles** au moment de l'activité, sont plus difficilement identifiables puisqu'ils varient d'un office à l'autre et d'une activité à l'autre dans un même office. Nous les désignons sous le terme personnes-cible. Ces personnes-cible peuvent être: les responsables de zone, les agents de pastorale paroissiale, les animateurs de pastorale scolaire, les responsables d'un mouvement, les médias d'information, un groupe de personnes âgées, les

⁴Cf. A. TURMEL, Le cadre conceptuel, dans L'évaluation pastorale au Québec, p. 38.

⁵"Role sending".

conseillers en éducation chrétienne, les supérieurs majeurs de communautés religieuses, les membres du clergé, un groupe de baptisés, etc⁶.

1^o Le processus d'émission de rôles

Le processus d'émission de rôles entre émetteurs et récepteurs s'exerce en termes d'épisodes de rôles, épisodes pendant lesquels les attentes de rôles de l'émetteur se traduisent en comportements chez le récepteur. . Tout ceci s'opérant à travers quatre (4) étapes précises où le rôle est: 1^o attendu... 2^o communiqué.... 3^o reçu... 4^o exercé...

Le rôle attendu (les attentes de rôles)?

Les émetteurs de rôles ont des attentes bien précises face à un rôle donné. Ils puisent ces attentes dans l'organisation, mais ils ont aussi personnellement des croyances et des attitudes au sujet de ce qui devrait être fait ou non. Ce sont ces prescriptions ou ces proscriptions des membres qui désignent le rôle attendu, c'est-à-dire *le comportement que l'émetteur attend de la part du récepteur*.

Ce "rôle attendu" ne se réduit pas simplement à la description de tâches écrites. Il consiste principalement en des préférences spécifiques pour certains actes, en des indications de ce qu'une personne doit faire ou ne pas faire (prescriptions et proscriptions) Il peut même se référer aux caractéristiques personnelles que l'émetteur attend du récepteur: au style des

⁶Katz et Kahn distinguent aussi la clientèle-cible. Il s'agit du groupe à qui est destiné le "produit" d'une organisation. Pour l'organisation ecclésiale, la clientèle-cible peut être identifiée avec les "gens de la base" c'est-à-dire la clientèle à qui une activité est destinée en dernier lieu. Les responsables diocésains travaillent généralement avec les intermédiaires. Par exemple, au moment d'une activité donnée, l'équipe diocésaine représente l'émetteur, les animateurs de pastorale scolaire représentent les récepteurs, et les élèves représentent la clientèle-cible. Nous verrons toutefois un peu plus loin que la notion de clientèle-cible dans l'organisation ecclésiale diffère quelque peu de celle d'une organisation de type industriel ou d'une organisation de services.

⁷Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, op.cit. pp. 190-191.

idées, à ce qu'il doit être, doit penser, doit faire. Les attentes peuvent donc varier énormément d'un émetteur à l'autre comme nous le verrons plus loin.

Ces attentes de rôles sont très importantes car elles existent dans l'esprit des responsables de l'organisation et représentent les critères avec lesquels ils évalueront la performance des récepteurs.

Le rôle communiqué⁸

Le rôle attendu ne demeure pas dans l'esprit des membres de l'organisation. Il tend à être communiqué au récepteur par des "actes" d'émission de rôles. Ces actes ne sont pas exercés seulement à titre d'information. Chaque attente communiquée veut éveiller le récepteur à une force de motivation pour la réalisation de son rôle. Les rôles communiqués sont donc des *tentatives d'influence dirigées vers la "personne focale" (récepteur) pour qu'elle accomplisse son rôle conformément aux attentes des émetteurs.*

Ces tentatives d'influence sont de toutes sortes: instruction à propos des comportements préférés et ceux à éviter, information à propos des punitions et récompenses dans la réalisation de la performance du rôle, et finalement évaluation des performances en relation au rôle attendu. Elles peuvent être exercées en vue de l'accomplissement de tâches spécifiques en lien avec les objectifs du bureau (par le superviseur par exemple), ou elles peuvent être exercées (par exemple par leurs collègues ou leurs subordonnés) en vue de rendre la vie plus facile et plus plaisante aux émetteurs eux-mêmes.

Chaque individu dans l'organisation agit en relation et en réponse à une attente des membres. Toutefois, le rôle attendu n'a pas à être communiqué continuellement. La mémoire humaine est grande, et les individus adultes ont développé une capacité et une habileté à lire les rôles et à anticiper

⁸Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, *op.cit.* pp. 191-193.

rapidement plusieurs attentes de rôles. Ils apprennent donc très vite de nouveaux rôles en absorbant un grand nombre d'émissions de rôles et en les retenant sans qu'il ne soit nécessaire de les répéter.

Lorsque le comportement du récepteur est approprié, les attentes ne sont pas exprimées, mais elles resurgiront rapidement si le récepteur cesse de performer.

Le rôle reçu⁹

Pour chaque personne de l'organisation, il y a un rôle communiqué, consistant en actes qui ont pour but d'influencer le récepteur. Mais il y a aussi un rôle reçu, consistant à la *réception de ce rôle par la personne focale (récepteur) à travers ses perceptions et connaissances personnelles.*

Chaque individu répond à l'organisation selon les perceptions qu'il en a, selon la perception qu'il a de son rôle, et selon la perception qu'il croit qu'on a de lui. Et cette "organisation subjective" peut différer grandement de l'organisation réelle. Le rôle reçu ne coïncide pas toujours avec le rôle communiqué. Cela dépendra de la qualité des émetteurs, du contenu des attentes communiquées, de la clarté de la communication et du récepteur lui-même.

Quelquefois, le rôle communiqué peut être mal compris ou défensivement déformé. De plus, si le rôle qui est communiqué au récepteur lui apparaît illégitime, il peut éveiller des résistances et conduire à un résultat différent ou carrément opposé aux attentes prévues.

Il va sans dire que la réception du rôle doit coïncider le plus possible avec le rôle communiqué pour la bonne marche de l'organisation. C'est le rôle

⁹Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, *op.cit.* pp. 192-194.

reçu qui a une influence immédiate sur le comportement du récepteur, et qui est la source immédiate de sa motivation pour la performance de son rôle.

Le rôle exercé (traduit en comportements)¹⁰

De façon naturelle, le récepteur possède déjà des sources de motivations internes pour la performance de son rôle. En effet, tout individu a une satisfaction intrinsèque à exprimer son habileté et sa valeur. Toutefois, et comme nous l'avons vu, la façon dont le récepteur a reçu le rôle influence grandement le rôle exercé. Le rôle exercé se définit donc comme *la réponse du récepteur aux informations et aux influences reçues*.

Cette réponse influence directement l'épisode suivant du cycle. En effet, lorsque le rôle reçu est exercé, c'est-à-dire traduit en comportements, ceux-ci sont observés et évalués par les membres en fonction des attentes des émetteurs de rôle. Le degré avec lequel le comportement du récepteur est conforme ou non aux attentes premières affecte l'état des attentes à l'épisode suivant; c'est ainsi qu'un nouvel épisode de rôle recommence: rôle attendu... communiqué... reçu... exercé...

2^e Les contextes d'influence

Ce processus de prise de rôle¹¹ n'a pas lieu de façon isolée. Il se déroule à l'intérieur de contextes: les facteurs organisationnels, personnels, et interpersonnels. Ces trois (3) facteurs sont les contextes dans lesquels chaque épisode de rôle a lieu. Chacun d'eux, influence –et est influencé par– l'épisode de rôle. Regardons maintenant chacun de ces facteurs¹²:

¹⁰Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, op.cit. p. 195.

¹¹"Role -taking".

¹²Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, op.cit. pp. 195-197

Les facteurs organisationnels

La plupart du temps, les rôles attendus par les membres d'un ensemble de rôles sont déterminées par le contexte organisationnel au sens large: c'est-à-dire la grandeur de l'organisation, sa technologie, son idéologie, la structure de ses sous-systèmes, ses conventions de travail, ses récompenses et ses punitions, etc...

Les facteurs personnels

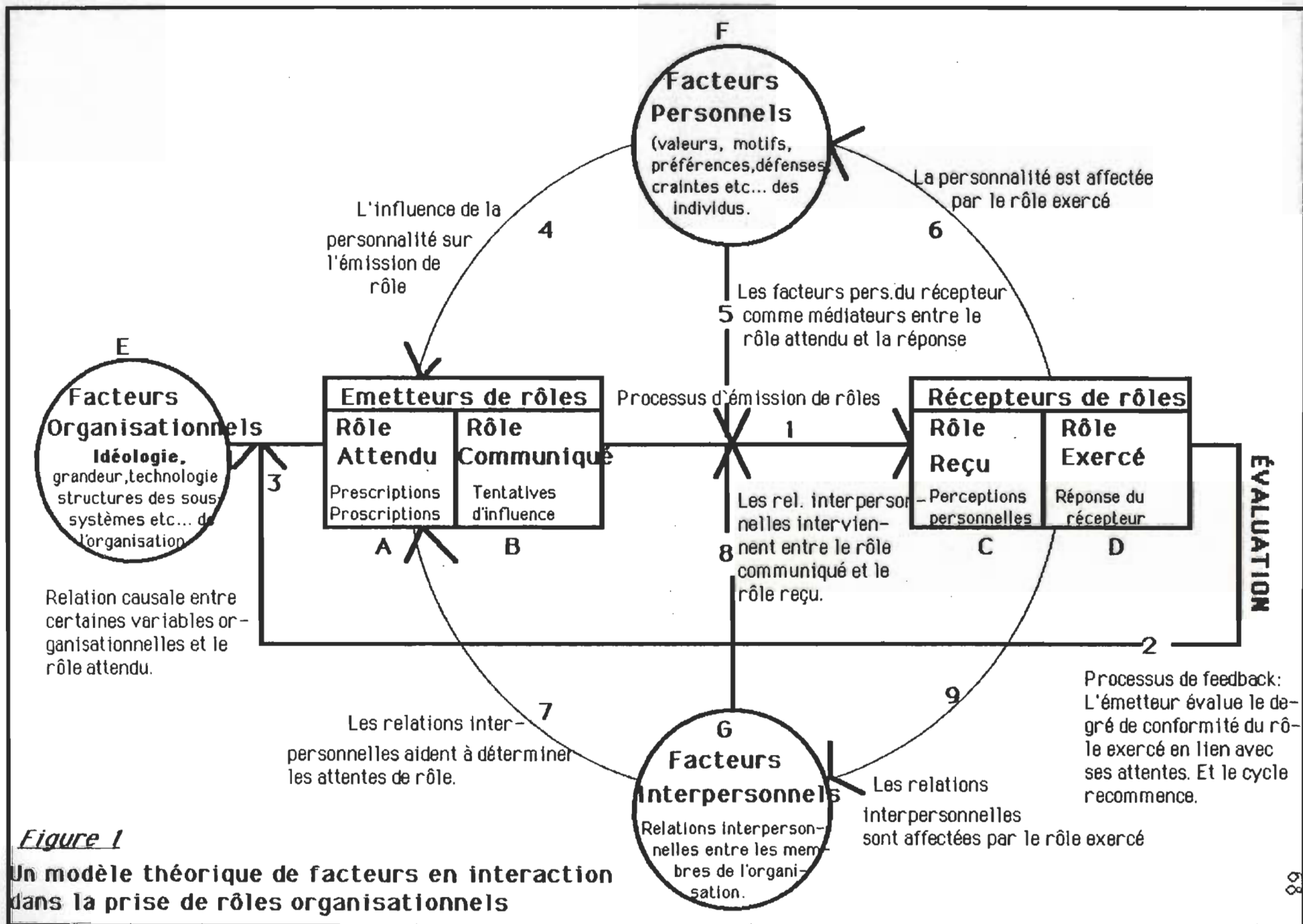
Les facteurs personnels (attributs de la personne) se réfèrent à toutes les variables qui amènent l'individu à se comporter de certaines façons: ses motifs, ses valeurs, ses préférences, ses défenses, ses craintes, sa capacité de sentir etc... De tels facteurs affectent grandement l'épisode de rôle.

Les facteurs interpersonnels

Il s'agit ici des relations interpersonnelles entre les membres de l'organisation, entre les émetteurs et les récepteurs de rôles. Nous verrons plus loin de quelle façon elles influencent l'épisode de rôle.

La figure 1¹³ illustre l'ensemble du processus de prise de rôle à l'intérieur d'une l'organisation. Les carrés (A-B-C-D) représentent les quatre étapes du processus d'émission de rôles telles que définies plus haut (rôle attendu-communiqué-reçu-exercé). Tandis que les cercles (E-F-G) représentent les trois (3) facteurs qui viennent d'être définis (facteurs organisationnels-personnels-interpersonnels).

¹³Cette figure provient en partie de D. KATZ et R.L. KAHN, *op.cit.* p. 196. Elle a été ici reprise en français, enrichie et redessinée à plus grande échelle par Francine Carle.



3^e Les relations qui s'exercent dans l'organisation

Les flèches 1 à 9 ¹⁴ veulent exprimer les relations ayant lieu à l'intérieur d'une organisation:

La flèche 1

Cette flèche représente le processus d'émission de rôles; de l'émetteur vers le récepteur, qui s'opère à travers les quatre phases suivantes: rôle attendu... communiqué... reçu... exercé.

La flèche 2

Cette flèche représente le *processus de feedback* par lequel l'émetteur de rôles évalue le degré de conformité du rôle exercé en lien avec ses attentes... et se prépare à commencer un autre cycle. **Il s'agit ici de l'étape la plus importante du processus dans le cadre de cette recherche sur l'évaluation**. Nous y reviendrons plus loin.

La flèche 3

Cette flèche affirme une relation causale qui existe entre certaines variables organisationnelles et le rôle attendu et communiqué à une personne particulière.

La flèche 4

Cette flèche exprime la relation entre les facteurs personnels et le rôle attendu. L'influence de la personnalité sur l'émission de rôles est l'un des faits indéniables de la vie organisationnelle. Il apparaît évident que si une personne est changée à l'intérieur de l'organisation, celle-ci s'en trouve immédiatement modifiée.

La flèche 5

Cette flèche représente les attributs (facteurs personnels) du récepteur comme médiateur entre le rôle attendu et la réponse. L'abondante littérature

¹⁴Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, *op.cit.* pp. 195-216.

sur la sélection du personnel apparaît comme une tentative continuelle pour identifier les attributs personnels qui augmentent l'accomplissement du rôle.

La flèche 6

Cette flèche signifie que la personnalité est affectée par le rôle exercé. C'est en fait l'hypothèse que "nous devenons ce que nous faisons" et dans un certain sens "nous dé-devenons ce que nous ne faisons pas": l'expérience prouve que les habiletés s'atrophient si elles ne sont pas exercées.

Les flèches 7, 8 et 9

Ces flèches montrent l'influence importante des relations interpersonnelles dans le processus de prise de rôle. Elles sont de la plus haute importance. En effet, les relations interpersonnelles entre le récepteur et les émetteurs:

- aident à déterminer les attentes de rôle (flèche 7)
- interviennent entre les rôles communiqués et le rôle reçu (flèche 8)
- sont affectées par le rôle exercé par le récepteur (flèche 9)

4^e Le rôle de l'évaluation dans l'organisation

L'épisode de rôle, tel qu'il vient d'être décrit plus haut, traduit un processus de prise de rôle simple. C'est-à-dire que le rôle consiste en une (1) activité, qu'il est situé dans un (1) sous-système simple de l'organisation où tous les membres sont dans le même sous-système.

Cela peut devenir plus compliqué s'il y a par exemple une addition des activités, ou addition d'un autre sous-système et d'émetteurs de rôles, ou même l'addition d'autres rôles organisationnels exercés par la même personne. C'est ce que Katz et Kahn appellent *les rôles multiples et les multiples activités*¹⁵.

¹⁵Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, pp. 197-198

Plus nous montons dans la hiérarchie, plus cela est fréquent. Les rôles et les activités multiples augmentent les risques de conflits ou d'ambiguïtés à l'intérieur de l'organisation.

En effet, le processus de prise de rôle ne s'effectue pas toujours de façon harmonieuse à l'intérieur de l'organisation. La complexité de toutes les interactions qui s'y déroulent engendre souvent des **conflits** ou des **ambiguïtés** de rôles.

Katz et Kahn définissent le conflit de rôles comme "*un fait simultané de deux attentes de rôles ou plus (de deux émetteurs différents) tel que l'acceptation de l'une de ces attentes rendrait difficile l'acceptation des autres (ou même impossible)*"¹⁶.

Mais il est quelquefois possible que deux attentes de rôles (ou plus) du même émetteur soient en conflit. De la même façon, le conflit peut avoir lieu entre les attentes de l'émetteur et celles du récepteur.

Toutes les recherches réalisées sur cette question¹⁷ s'entendent pour dire que le conflit de rôles, en relation de travail, est très répandu, qu'il entraîne une hausse de tension chez l'individu, et par conséquent une baisse de la performance.

De la même façon, l'ambiguïté de rôle c'est-à-dire "*les hésitations à propos de ce qu'un occupant d'un bureau particulier est supposé faire*"¹⁸ a une influence directe sur la performance. L'être humain a besoin de clarté et de structures, l'ambiguïté de rôle engendre le stress et entraîne une diminution de la performance.

C'est pour cela que Katz et Kahn accordent une place très importante à la communication à l'intérieur de l'organisation. Selon eux, la communication

¹⁶D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, pp. 204-205.

¹⁷Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, pp. 204-205.

¹⁸D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, pp. 205.

c'est-à-dire *l'échange et la transmission d'informations significatives*¹⁹ est l'essence même de l'organisation. Les processus de communication nécessaires au fonctionnement harmonieux de l'organisation ne se développent pas de façon naturelle. L'organisation doit donc se donner des structures formelles d'information²⁰.

Le **feedback** en tant que *réaction à une transmission d'information*²¹ apparaît comme une forme de communication tout à fait essentielle à la bonne marche de l'organisation. C'est sur cette forme de communication qu'il importe maintenant de s'arrêter plus particulièrement puisque le feedback touche directement à la question de l'évaluation.

Depuis le début de ce chapitre, la description qui a été faite permet de saisir le modèle d'organisation de Katz et Kahn dans son ensemble. Il importe maintenant de situer la place réservée à l'évaluation à l'intérieur de ce modèle d'organisation.

Notons tout d'abord que Katz et Kahn ne réservent pas un chapitre spécifique à la question de l'évaluation, bien qu'ils en parlent à quelques occasions. Toutefois, c'est à travers la notion de feedback que l'évaluation prend toute son importance.

Le feedback est le moyen qui facilite l'ajustement entre les émetteurs et les récepteurs de rôles. C'est le feedback qui permet au récepteur de rôles de savoir s'il se conforme aux attentes de l'émetteur, et qui permet à ce dernier de modifier ses attentes en fonction du feedback reçu par le récepteur.

Le feedback pratiqué dans l'organisation peut être perçu comme un élément essentiel de l'évaluation permettant aux émetteurs et aux récepteurs de communiquer, de s'inter-influencer, et de s'ajuster ainsi les uns face aux

¹⁹Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, pp. 428.

²⁰Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, p. 455.

²¹Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, pp. 436.

autres pour un bon fonctionnement à l'intérieur de l'organisation. Le *processus de feedback*²² décrit par Katz et Kahn illustre bien cela.

Katz et Kahn insistent à plusieurs reprises²³ sur l'importance de l'évaluation pratiquée par les membres de l'organisation à la fin de l'épisode de rôle. Cette évaluation engendre le processus de feedback; processus se réalisant à la fin du cycle et influençant directement le cycle suivant.

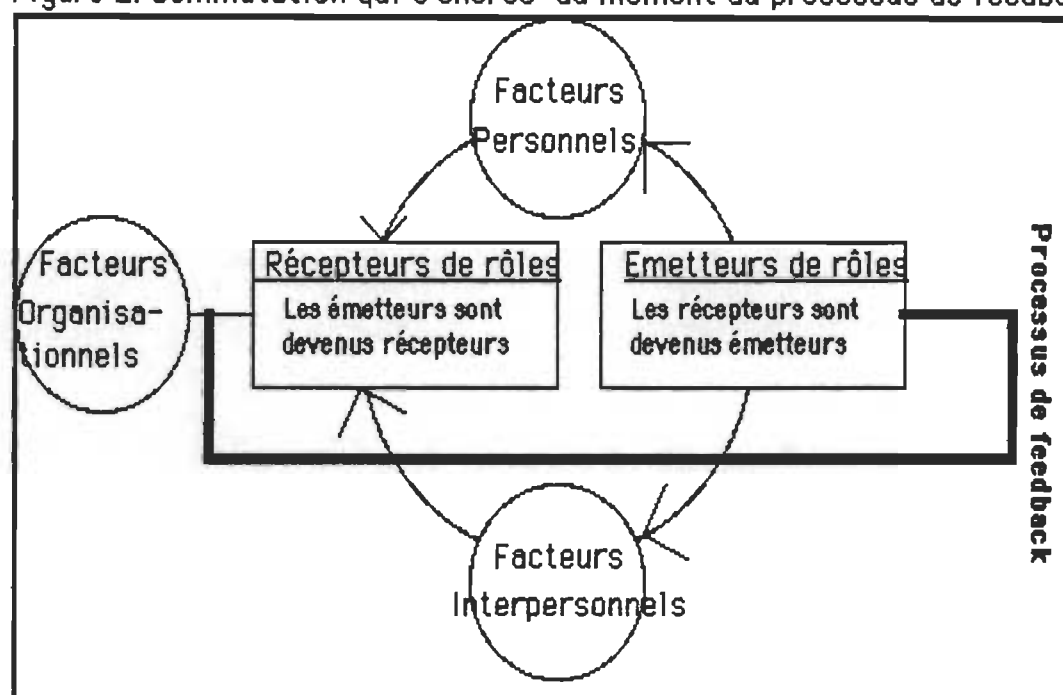
Comme il a déjà été dit, les rôles s'exercent à travers un processus d'émission de rôles cyclique et continu (rôle attendu... communiqué... reçu... exercé). Au moment du cycle où le rôle est traduit en comportements (exercé), Katz et Kahn précisent que ces comportements sont observés et évalués par les membres de l'organisation en fonction des attentes de l'émetteur. Cette évaluation affecte directement les attentes de l'émetteur à l'épisode suivant du cycle (*voir figure 1 flèche 2; le processus de feedback*).

Au moment de l'évaluation, le processus de feedback produit une commutation des rôles. Les émetteurs de rôles deviennent récepteurs et les récepteurs de rôles deviennent émetteurs (*voir figure 2*).

²²Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, *The social psychology of organizations*, p. 195.

²³Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, *The social psychology of organizations*, pp. 195, 207 et 220.

Figure 2: Commutation qui s'exerce au moment du processus de feedback



voir note 24

Le "rôle attendu", point de départ du cycle, est donc directement influencé par l'évaluation du "rôle exercé". C'est l'évaluation qui assure la continuité harmonieuse de tout le processus d'émission de rôles. Sans cette évaluation, les attentes des émetteurs ne pourraient pas s'ajuster à la réalité vécue par les récepteurs. Les risques de conflits à l'intérieur de l'organisation augmenteraient considérablement. Une des personnes rencontrées en entrevue l'a d'ailleurs exprimé en ses propres termes:

*"Je veux réajuster mon tir régulièrement, puis je trouve que tout va tellement vite que si je n'ai pas le feedback des personnes concernées (elle faisait ici référence aux personnes visées par les activités de l'office) je risque que l'office ne remplisse pas ses buts."*²⁵

²⁴Cette figure a été présentée par M. André Turmel à l'intérieur d'une rencontre de l'équipe de recherche sur l'évaluation en pastorale. Elle a été réalisée ici par Francine Carle.

²⁵Propos recueillis au cours d'une entrevue.

L'opération évaluation apparaît donc essentielle à toute organisation. **L'évaluation permet aux émetteurs de rôles d'ajuster leurs attentes aux récepteurs.** Lors de notre analyse au chapitre troisième, il sera intéressant de regarder de quelle façon l'évaluation pastorale diocésaine telle qu'elle est pratiquée actuellement, permet aux émetteurs de rôles (les responsables diocésains) de s'ajuster aux récepteurs (la clientèle visée par leurs activités).

En pastorale, bien sûr, les responsables diocésains (émetteurs) ne visent pas nécessairement à obtenir une performance "matérielle" de la part des personnes-cible (récepteurs), comme un directeur d'usine, qui à la fin de la journée, peut facilement mesurer la productivité de ses employés. Toutefois, –selon le modèle de Katz et Kahn– le rôle exercé qui est visé par une activité doit se traduire en comportements observables et évaluables par les responsables pour que ceux-ci puissent adapter leurs attentes en conséquence à l'épisode suivant du cycle.

En effet, l'action pastorale n'est jamais isolée, elle se poursuit à travers un plan d'ensemble. Et pour que ce plan soit adapté à la réalité, l'évaluation après une activité pastorale spécifique est tout à fait essentielle. C'est l'évaluation qui permettra aux responsables de s'adapter aux personnes-cible afin que les objectifs proposés à ces mêmes personnes dans une autre activité soient réalistes.

C'est pourquoi l'objet d'évaluation revêt une grande importance. L'évaluation doit absolument à un moment ou l'autre se centrer sur les personnes-cible pour permettre aux attentes des responsables de s'ajuster à elles. Une évaluation qui ne porterait que sur l'aspect matériel d'une activité (performance des animateurs, clarté du discours, décoration du local etc.) passerait à côté d'une des fonctions essentielles de l'évaluation, soit de permettre aux émetteurs d'ajuster leurs attentes aux récepteurs à travers le *processus de feedback*.

Selon les propos de Katz et Kahn, **l'évaluation apparaît aussi comme une occasion pour les émetteurs d'influencer les récepteurs.** Faisant allusion aux diverses tentatives d'influence qui peuvent être exercées entre "le rôle communiqué" et "le rôle reçu", Katz et Kahn identifient l'évaluation comme étant une façon pour l'émetteur d'influencer le récepteur. Ils soulignent qu'une évaluation pratiquée par les membres de l'organisation selon les attentes de l'émetteur influence le récepteur dans la façon dont il recevra son rôle²⁶.

Il est donc important que le responsable réalise une évaluation conforme à ses attentes et à l'idéologie de l'organisation s'il veut influencer les personnes-clientèle dans ce sens. S'il souhaite atteindre un objectif particulier à travers une activité, l'évaluation qui suivra cette activité devra porter directement sur cet objectif.

A partir de là, il est donc possible d'affirmer que le type d'évaluation pratiqué par les responsables (émetteurs) a aussi une influence chez les personnes-cible (récepteurs). Ainsi, une évaluation qui porte sur l'aspect matériel (local, décor, repas etc) influence les personnes-cible à considérer davantage cet aspect.

L'évaluation doit donc être conforme aux attentes du responsable et à l'idéologie de l'organisation, d'où l'importance de bien formuler ses objectifs et de faire porter une partie de l'évaluation sur l'atteinte de ces mêmes objectifs. C'est une façon pour l'émetteur d'influencer le récepteur.

Au chapitre troisième, l'analyse organisationnelle de l'évaluation pastorale diocésaine portera aussi sur cet aspect de l'évaluation, soit de vérifier de quelle façon le type d'évaluation pratiqué par les émetteurs influence les récepteurs de rôles.

²⁶Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, pp. 191.

Pour résumer, l'évaluation permet aux émetteurs et aux récepteurs de s'inter-influencer, de s'ajuster les uns face aux autres diminuant les risques de conflits ou d'ambiguïtés à l'intérieur de l'organisation. Elle est donc tout à fait essentielle.

L'évaluation doit être exercée à tous les paliers de l'organisation surtout si celle-ci compte beaucoup de membres, ce qui est le cas de l'Eglise; car plus une organisation est complexe, plus les risques de conflits et d'ambiguïtés augmentent .

Le responsable diocésain devrait tenir compte, dans son évaluation, des facteurs organisationnels tels: les personnes-cible, la priorité diocésaine formulée par l'évêque, les préoccupations universelles formulées par l'Eglise de Rome, et aussi bien sûr le plan de salut de Dieu...

2.2 Le modèle d'évaluation de la pastorale de Levasseur

Dans leur modèle d'organisation, Katz et Kahn rapportent trois types de facteurs qui jouent dans l'évaluation comme échange d'informations: soit des facteurs de type organisationnel, personnel et interpersonnel. L'équipe de recherche sur L'évaluation en pastorale a retenu comme facteur organisationnel important ***l'idéologie*** c'est-à-dire *l'ensemble des significations qui fondent les comportements visés ou prescrits et les comportements rejetés ou proscrits.*

Dans l'organisation ecclésiale, l'idéologie de l'organisation ne relève pas uniquement des membres en place. Les chrétiens reconnaissent depuis toujours l'action de l'Esprit Saint dans L'Eglise. Cette organisation se définit elle-même comme étant sacrement c'est-à-dire signe visible de la présence de Dieu dans le monde. C'est pourquoi, l'action pastorale a toujours été alimentée de prières.

L'organisation ecclésiale diffère aussi des autres organisations en ce sens que tous les membres qui en font partie partagent une même foi. Tous sont donc intéressés à ce que l'organisation remplisse sa mission, même ceux que Katz et Kahn appellent "la clientèle-cible".

Dans une organisation de type industriel, la clientèle-cible se retrouve en position de "consommateur" c'est-à-dire celle qui achète le produit fini de l'organisation. Dans une organisation de services, la clientèle-cible est celle qui bénéficie des services offerts par l'organisation. Par contre, dans l'organisation ecclésiale, la clientèle-cible²⁷ –même si elle bénéficie des services offerts par l'organisation– doit contribuer, tout comme les autres membres, à réaliser la mission de l'Eglise²⁸.

Il est certain qu'une évaluation de la pastorale de type coût-bénéfice, qui peut convenir parfaitement à une industrie, ne peut englober tous les aspects du travail pastoral. L'Eglise a besoin d'un modèle qui convient spécifiquement à son idéologie.

Katz et Kahn parlent du critère "valeur ajoutée" qui semble mieux adapté à l'évaluation des organisations de services²⁹, comme par exemple, les services médicaux. Ainsi, au moment de l'évaluation, les administrateurs d'un centre hospitalier doivent dépasser le traditionnel critère coût-bénéfice, et considérer également les "valeurs ajoutées" aux bénéficiaires (la vie, la santé...).

Dans l'organisation ecclésiale, les valeurs chrétiennes ont priorité sur la traditionnelle valeur coût-bénéfice. Par exemple, les organisations tenteront généralement d'exclure les membres qui ne leur apparaissent pas "profitables"; l'organisation ecclésiale se doit elle, de les accueillir et même de leur réserver une place privilégiée.

²⁷Nous identifions la clientèle-cible aux gens de la base (voir. note 6 dans ce même chapitre, p. 63.)

²⁸Nous pouvons cependant considérer les gens qui se situent "hors de l'Eglise" (les païens), comme une partie de la clientèle-cible qui n'aurait pas à proprement parler un rôle spécifique à l'intérieur de l'organisation.

²⁹Cf. D. KATZ et R.L. KAHN, The social psychology of organizations, p. 467.

Le modèle d'évaluation utilisé pour la pastorale ne doit pas être en contradiction avec les valeurs de l'organisation ecclésiale. Dans une étude sur le rôle de l'évaluation dans les organisations, Savoie souligne d'ailleurs la nécessité pour ces dernières d'adopter un modèle d'évaluation qui soit conforme à leurs valeurs³⁰.

L'évaluation de la pastorale a donc besoin d'un modèle spécifique qui tienne compte de la réalité de l'organisation ecclésiale. C'est une des préoccupations de l'équipe de recherche sur L'évaluation en pastorale qui veut "proposer un modèle adapté à l'idéologie de l'institution ecclésiale et à la réalité d'aujourd'hui". Levasseur, dans Des pistes d'évaluation en pastorale³¹ propose un modèle d'évaluation spécifique à l'action pastorale. Insistant sur le fait que tout projet pastoral s'insère dans le projet global de salut de Dieu, il distingue deux (2) niveaux à l'action pastorale:

*"Dans toute action pastorale, il y a donc le niveau du projet pastoral établi par des hommes qui se prête plus facilement à la détermination d'objectifs et à l'évaluation selon des critères empruntés aux différentes sciences humaines d'aujourd'hui. Mais il y a aussi le niveau du plan de salut de Dieu qui se réalise, bien sûr, à travers les efforts humains, mais qui a ses propres critères d'efficacité"*³²

Il propose donc une évaluation de la pastorale à deux (2) niveaux: Premièrement, une évaluation scientifique consistant en une vérification rigoureuse de l'atteinte des objectifs. Cette première évaluation étant suivie, à un deuxième niveau, par une confrontation de l'action pastorale avec l'ensemble des constantes de l'Histoire du salut³³.

³⁰Jocelyne, SAYOIE, L'évaluation: un bien de luxe?, dans TESSIER, Roger; TELLIER, Yvan et al., Changement planifié et développement des organisations, Paris, EPI, Montréal, IFG, 1973, pp. 660-661.

³¹J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale... p. 115 pages.

³²J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale... p. 73.

³³Cf. J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale... p. 75.

Tout au long de son volume, l'auteur identifie 22 constantes dans l'Histoire du salut qu'il dégage principalement de la théologie biblique. Ces constantes sont ensuite regroupées à travers quatre (4) grands thèmes: la loi fondamentale de l'Histoire du salut, ses axes de développement, les tensions dans les relations entre Dieu et l'homme, les médiations. Voici comment l'auteur regroupe et présente ces constantes de l'Histoire du salut³⁴:

Les constantes de l'Histoire du salut

LA LOI FONDAMENTALE:	<p><i>Interpellation divine:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dieu parle aux hommes. 2. Dieu prend l'initiative du salut. 3. Dieu interpelle tous les hommes. 4. C'est le même Dieu qui parle et qui sauve dans toute l'Histoire du salut. 5. Dieu est fidèle dans son amour et ne cesse d'offrir son salut. 6. Dieu préfère les humbles. <p><i>Réponse humaine:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. L'homme résiste souvent à l'appel de Dieu. 8. La foi persiste à travers des hauts et des bas.
LES AXES DE DÉVELOPPEMENT	<ol style="list-style-type: none"> 9. Le développement se fait à partir d'un <i>germe</i>. 10. Le développement se fait dans le sens d'une <i>intérieurisation</i>. 11. Le développement se fait dans le sens d'une <i>intensification de la présence de Dieu</i>. 12. Le développement se fait dans le sens d'une <i>transformation progressive de l'homme et du monde</i>.

³⁴J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale... pp.51-52.

LES**TENSIONS:**

- 13. Tension entre le péché et la grâce.
- 14. Tension entre la mort et la vie.
- 15. Tension entre la foi et la conscience.
- 16. Tension entre l'accomplissement et l'attente.
- 17. Tension entre la patience de Dieu
et les désirs de l'homme.
- 18. Tension entre la création et l'oeuvre du salut.
- 19. Tension entre la justice et la charité.
- 20. Tension entre les conflits et la paix.

LES**MÉDIATIONS:**

- 21. L'élection de quelques-uns pour le salut de tous.
- 22. L'usage des réalités matérielles
dans les rencontres de salut.

Les constantes de l'Histoire du salut sont ensuite confrontées aux caractéristiques de l'homme d'aujourd'hui, confrontation qui lui permet de développer une trentaine³⁵ de critères théologiques d'évaluation spécifiques à la pastorale. Cette confrontation a pour but de replacer les projets pastoraux à l'intérieur de l'ensemble des constantes de l'Histoire du salut. Car, comme le souligne l'auteur, il ne suffit pas de vérifier l'atteinte des objectifs immédiats d'un projet humain, il faut aussi vérifier comment ce projet de pastorale coïncide avec le plan de salut de Dieu³⁶. Voici, tels que regroupés et présentés par l'auteur, les 30 critères théologiques d'évaluation de la pastorale³⁷:

³⁵Ce regroupement provient de J.M.LEYASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale... pp.89-91.

³⁶Cf. J.M. LEYASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale... p.74.

³⁷J.M. LEYASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale... pp.89-91.

Les critères théologiques d'évaluation

Du principe de vérification à la liberté de l'Esprit

1. L'évolution de l'histoire humaine vers une coïncidence avec le plan universel de Dieu, tel qu'exprimé dans les constantes de l'Histoire du salut.

La distance entre l'appel et la réponse

2. L'espace rempli par Dieu avant l'intervention pastorale.
3. L'espace rempli par Dieu au-delà de l'intervention pastorale.
4. L'espace rempli par Dieu à travers les projets humains parallèles ou opposés.
5. Le fossé creusé par les infidélités répétées de l'homme.
6. L'écart que Dieu s'efforce de rétrécir par la constance et l'insistance de ses appels.
7. Le contact maintenu avec Dieu par les croyants.
8. Les rencontres privilégiées de Dieu avec les humbles.

Le sens fondamental du développement

9. L'identification et le respect des germes de développement dans l'Histoire du salut.
10. La reconnaissance de la liberté de l'homme et le respect de son rythme sur la voie du développement.
11. La poursuite d'un renouvellement intérieur personnel et collectif.
12. L'attention aux formes nouvelles de la présence de Dieu.
13. La manifestation de la présence de Dieu par l'authenticité de la prière et par la chaleur des relations fraternelles.
14. La place centrale donnée au Christ ressuscité et à l'action mystérieuse de l'Esprit Saint dans le renouvellement de l'homme et du monde.
15. Les signes de l'action de Dieu dans la transformation de l'homme et du monde.

L'équilibre au coeur des tensions

16. L'attitude prise face aux responsabilités collectives.
17. L'attention portée aux «signes des temps».
18. La fécondité de l'échec, de la mort et de la souffrance.
19. Les rencontres avec le Christ ressuscité dans la marche vers la vie définitive.
20. L'effort pour vivre avec une foi adulte les tensions entre la loi et la conscience.
21. Les motifs d'espérance dans les dons de Dieu.
22. La purification des désirs de l'homme et la découverte de ses besoins essentiels.
23. La dimension de salut dans l'effort actuel de l'homme pour collaborer à l'achèvement de la création.
24. Les nouveaux dépassements de la justice suggérés par la charité.
25. La recherche de la paix du Christ à travers les conflits du monde.

Les différentes médiations et l'oeuvre du salut

26. Le discernement des médiations authentiques de salut.
27. Le rôle exercé par les ministres ordonnés (évêques, prêtres et diacres).
28. Le rôle des laïcs (hommes et femmes) dans la décision et l'intervention pastorale.
29. L'équilibre entre la participation idéale de tous et la nécessité du progrès dans l'unité.
30. La place des réalités matérielles dans l'action pastorale.

La confrontation des projets pastoraux avec l'ensemble de ces critères théologiques devrait enrichir grandement l'évaluation de la pastorale puisque cette confrontation permet aux évaluations de toucher à une dimension essentielle de l'idéologie de l'organisation ecclésiale: soit le fait que la mission de l'Eglise s'insère dans l'Histoire du salut. Comme nous l'avons déjà souligné, selon le modèle de Katz et Kahn, les évaluations pratiquées par les émetteurs de rôles influencent, dans le sens de leurs attentes, les récepteurs de rôles à la condition que ces évaluations soient conformes à ces mêmes attentes et à cette idéologie. Les critères d'évaluation utilisés ont donc une grande importance.

Une évaluation réalisée à partir des critères théologiques proposés plus haut, devrait permettre d'assurer cette conformité de l'évaluation avec l'idéologie de l'organisation ecclésiale puisque les critères proviennent des constantes de l'Histoire de salut. Si par exemple, à la fin d'une activité de groupe, on pratique une évaluation en demandant aux participants comment ils ont apprécié la rencontre ou d'en donner les points forts et les points faibles, cette évaluation ne diffère aucunement de celle d'un groupe communautaire. Par contre, si on leur demande d'identifier comment la chaleur des relations fraternelles a manifesté la présence de Dieu³⁸ dans telle activité, il est bien évident qu'il s'agit ici de l'évaluation d'une activité d'Eglise. L'auteur propose ainsi aux agents de pastorale des questionnaires servant à l'application des critères théologiques à leurs évaluations³⁹.

Au troisième chapitre, lors de l'analyse au plan théologique, il sera intéressant de regarder plus attentivement ce modèle et de le confronter à l'évaluation de la pastorale diocésaine afin d'identifier comment les évaluations diocésaines reflètent la dimension propre de l'Eglise.

³⁸Cette question provient du critère théologique no. 13 mentionné ci-haut.

³⁹Voir annexe pp. 118-121.

CHAPITRE TROISIEME

L'ANALYSE AUX PLANS ORGANISATIONNEL ET THÉOLOGIQUE

Le troisième chapitre analyse les formes d'évaluation de la pastorale diocésaine à deux (2) niveaux: **au plan organisationnel** c'est-à-dire en vérifiant de quelle façon la circulation du feedback est assurée dans l'organisation, et **au plan théologique** en vérifiant de quelle façon l'évaluation qui y est exercée reflète l'identité propre de l'Eglise.

3.1 L'analyse au plan organisationnel

L'analyse organisationnelle se réalise par une confrontation des formes d'évaluation utilisées en pastorale diocésaine au modèle d'organisation de Katz et Kahn afin de vérifier comment circule le feedback à l'intérieur de l'organisation.

Un regard attentif sur la façon dont est évaluée la transmission des rôles entre les responsables diocésains et la clientèle visée par leurs activités devrait nous fournir de précieuses informations sur la façon dont circule le feedback. A travers toutes les formes d'évaluation recueillies, nous identiflerons particulièrement celles qui favorisent une bonne circulation du feedback, et celles qui risquent d'entraîner une rupture du feedback augmentant par le fait même les risques de conflits ou d'ambiguïtés dans l'organisation.

Au chapitre deuxième, nous avons présenté l'évaluation comme une façon de permettre aux émetteurs et aux récepteurs de s'inter-influencer. Nous nous demanderons ici (1)si l'évaluation telle qu'elle est pratiquée, permet aux responsables diocésains d'ajuster leurs attentes aux personnes-cible et (2)si elle leur permet d'influencer ces personnes. Nous regarderons aussi (3)l'influence des facteurs personnels, (4)interpersonnels et (5)organisationnels sur la circulation du feedback dans l'organisation diocésaine.

En appliquant le modèle d'organisation de Katz et Kahn aux formes d'évaluation recueillies en entrevue, nous pouvons maintenant nous demander :

1^o Est-ce que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée permet aux responsables diocésains d'ajuster leurs attentes aux personnes-cible ?

Selon le modèle de Katz et Kahn, la fonction principale de l'évaluation est de permettre aux émetteurs de rôles d'ajuster leurs attentes aux récepteurs. Les émetteurs puisent leurs attentes dans l'organisation c'est-à-dire parmi les facteurs organisationnels. Pour éviter les conflits de rôles, ces attentes doivent cependant s'ajuster aux récepteurs; ce qui devient possible par le *processus de feedback*. Pour que l'évaluation puisse permettre aux responsables diocésains d'ajuster leurs attentes aux personnes-cible, les responsables doivent évaluer à un moment ou l'autre le *rôle exercé* c'est-à-dire les *résultats obtenus* chez les personnes-cible. Nous allons donc vérifier si une évaluation de ce genre est pratiquée au plan diocésain.

Pour répondre à la question, il faudra distinguer selon les formes d'évaluation utilisées par chacun. Nous en regarderons quatre (4) plus particulièrement. Nous verrons que certaines de ces formes permettent un ajustement, mais qu'elles peuvent encore être améliorées pour augmenter la circulation du feedback entre les responsables diocésains et les personnes-cible, et pour créer ainsi un meilleur ajustement entre eux. Pour comparer ces quatre (4) formes d'évaluation à l'**évaluation du rôle exercé** tel que décrit

par Katz et Kahn à travers le processus de feedback (*flèche 2 du modèle: pages 68 et 74*), des graphiques viendront illustrer la circulation du feedback qui est engendrée par chacune de ces formes d'évaluation.

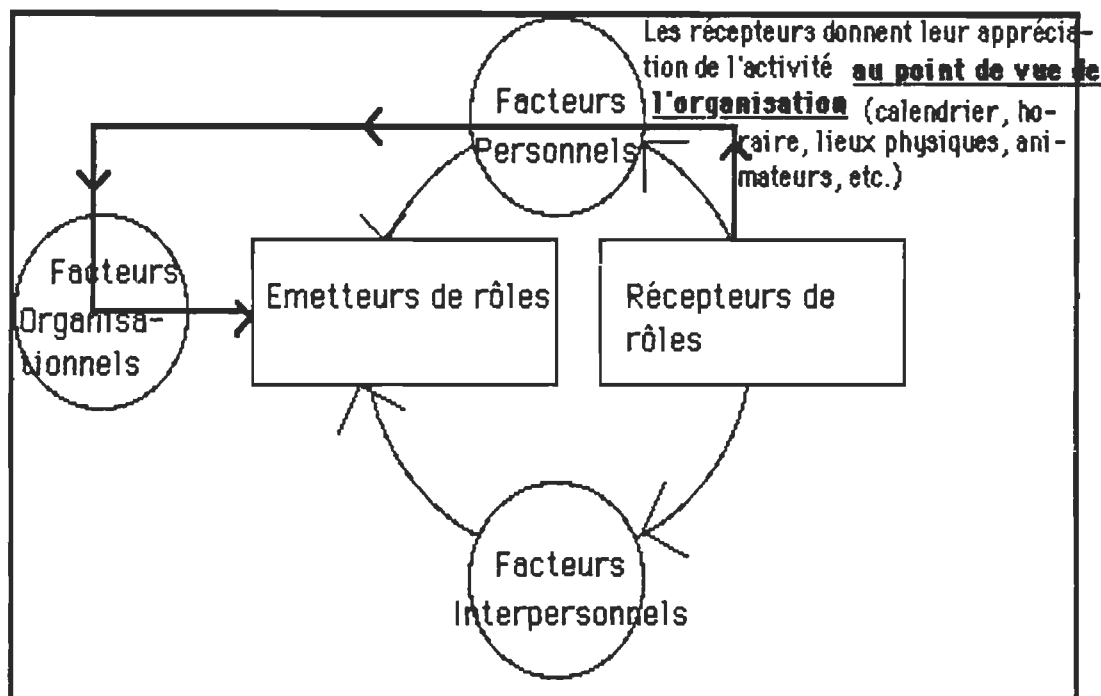
1. Pour commencer, l'*évaluation des activités* est la forme d'évaluation la plus abondamment pratiquée par les équipes diocésaines. Elle s'exerce le plus souvent en termes d'*organisation matérielle ou technique* (calendrier, horaire, lieux physiques, etc.), mais aussi en termes d'*appréciation des participants* (ce qu'ils ont aimé ou pas aimé).

L'évaluation en termes d'*organisation matérielle ou technique* permet aux responsables diocésains d'ajuster l'organisation aux personnes-cible. En ce sens, cette évaluation revêt une grande importance. En effet, la meilleure activité aussi bien planifiée soit-elle, ne peut rejoindre les gens si la date et l'heure retenues ne sont pas adéquates, si le local est trop grand, ou si l'animateur ne sait pas adapter son langage à celui des participants.

De même, l'évaluation en terme d'*appréciation des participants* permet aux responsables diocésains d'ajuster leurs activités aux personnes-cible. Par exemple, si plusieurs participants à une activité mentionnent qu'ils ont beaucoup apprécié le temps de silence, ou qu'ils auraient aimé avoir plus de temps pour exprimer leurs opinions, les responsables trouvent ici de précieux indices pour améliorer une prochaine rencontre de ce genre.

Toutefois, et comme nous pouvons le voir par les graphiques, ces deux (2) types d'évaluation (en termes d'*organisation matérielle ou technique* et en termes d'*appréciation des participants*) bien qu'étant importants, ne sont pas **des évaluations du rôle exercé** tel que décrit par Katz et Kahn ; c'est-à-dire une "évaluation du degré de conformité du rôle exercé en lien avec les attentes de départ."

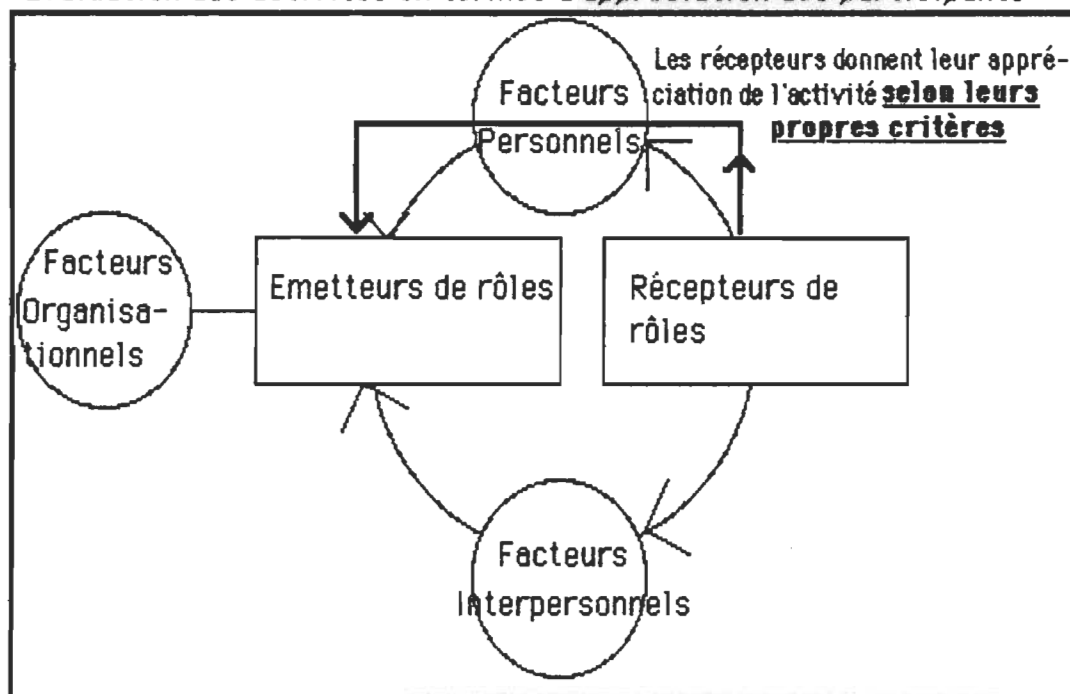
Figure 3: Evaluation des activités en termes d'organisation matérielle ou technique



La *figure 3* illustre la circulation du feedback qui est engendrée par l'évaluation des activités *en termes d'organisation matérielle ou technique* tandis que la *figure 4* (page 88) illustre la circulation du feedback engendrée par l'évaluation des activités en termes d'*appréciation des participants*. Nous pouvons voir de quelle façon ces formes d'évaluation diffèrent de l'**évaluation du rôle exercé** décrite par Katz et Kahn et illustrée au deuxième chapitre (*figure 2*, page 74).

Les personnes-cible peuvent difficilement influencer les attentes des responsables diocésains lorsque l'objet d'évaluation demeure centré sur l'activité *au point de vue matériel*. Pour que cette influence puisse s'exercer, les responsables diocésains doivent évaluer directement l'effet de l'activité chez les participants.

Figure 4:
Evaluation des activités en termes d'appréciation des participants



De la même façon, même si l'*appréciation des participants* influence les activités futures, elle n'influencera pas nécessairement les attentes des responsables diocésains parce que les critères d'évaluation ne sont souvent pas précisés. En effet, lorsque les critères sont laissés à la discrétion des répondants, il n'est pas certain que ceux-ci choisissent des critères en lien avec l'objectif que l'équipe s'était fixé au départ. Les animateurs qui évaluent dans un retour après l'activité ont souvent tendance à s'attarder au climat du groupe, peu au contenu de l'activité et à ses effets chez les participants.

En ne déterminant pas de critères d'évaluation, les équipes diocésaines risquent que les évaluations ne reflètent pas l'idéologie et les préoccupations propres de l'organisation ecclésiale. Les effets produits chez les personnes-cible seront évalués en terme de participation, de présence, d'appréciation des participants, mais pas en terme de changement opéré dans leur vie, de leur rapprochement avec la personne de Jésus-Christ, ou de leur cheminement particulier. Les critères d'évaluation utilisés doivent être en lien avec les

attentes des responsables si l'évaluation veut favoriser un ajustement de leurs attentes aux personnes-cible.

Bref, ces deux types d'évaluation permettent un ajustement de l'organisation et un ajustement des activités avec les personnes-cible, mais ils ne permettent pas nécessairement un ajustement des attentes de l'émetteur aux personnes-cible puisque les critères d'évaluation sont laissés à la discrétion des répondants et que ceux-ci ne choisiront pas nécessairement des critères conformes aux attentes de départ que les émetteurs avaient puisées dans l'organisation.

A quelques occasions toutefois, l'évaluation diocésaine s'est attardée à mesurer l'effet que l'activité a produite chez les personnes-cible (*le rôle exercé*). Par exemple à la suite d'une activité, les participants avaient à répondre par écrit à la question suivante: "Identifiez la découverte que vous avez le plus aimée durant la session et les implications de cette découverte sur vos actions futures". L'ensemble des réponses reçues par les participants à cette question permet ensuite aux responsables d'évaluer l'impact qu'a eu pour eux la session. Cet impact correspond-il aux attentes de départ? Les informations recueillies peuvent être fort utiles pour planifier une prochaine activité avec ce même groupe car les responsables savent où le groupe est rendu dans son cheminement et ils peuvent plus facilement formuler des objectifs ajustés à ces personnes-cible.

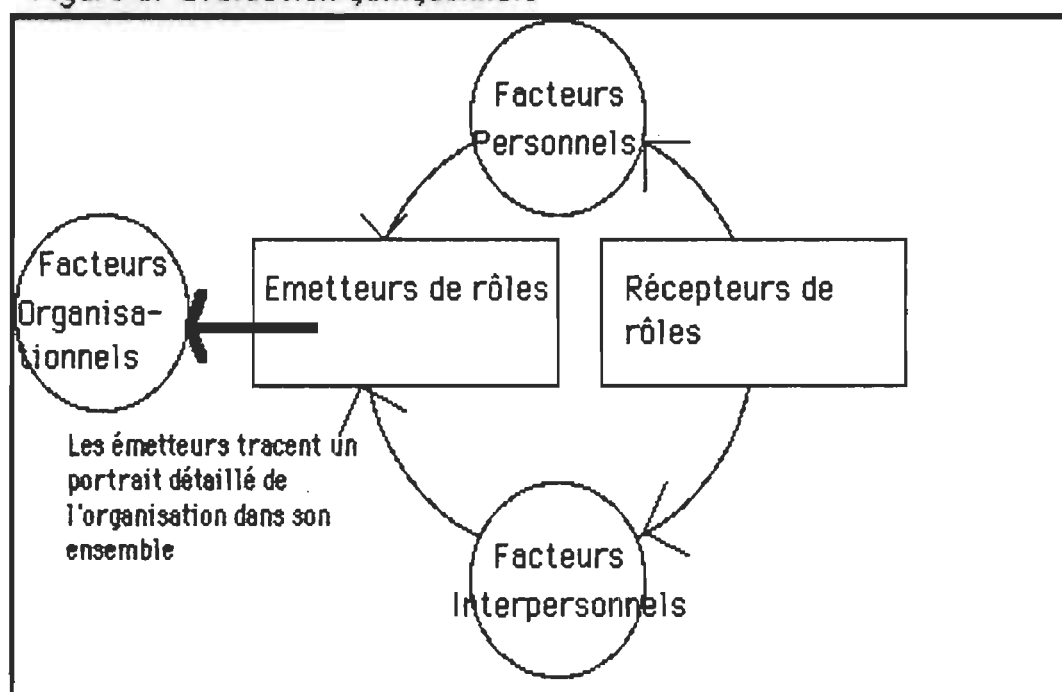
2. Une autre forme d'évaluation qui a été mentionnée comme étant très importante est l'*évaluation quinquennale*. Il s'agit d'une évaluation très détaillée de la situation diocésaine (situation religieuse, économique, liturgique, cléricale, etc)¹. Cette évaluation est pratiquée à la demande de Rome afin de faire connaître la situation d'ensemble du diocèse. Ce type d'évaluation permet un ajustement entre les émetteurs et les

¹On retrouve aussi dans un autre office des *évaluations de la situation de comités*, il s'agit ici d'évaluations de type administratif. D'autres ont aussi parlé d'évaluations qui sont pratiquées occasionnellement à tous les 5 ou 6 ans dans le but de connaître *la situation d'un office donné* (la clientèle, ses attentes, ses besoins, etc.)

personnes-cible puisque l'émetteur connaît à travers un rapport très détaillé la situation de la clientèle à qui il s'adresse.

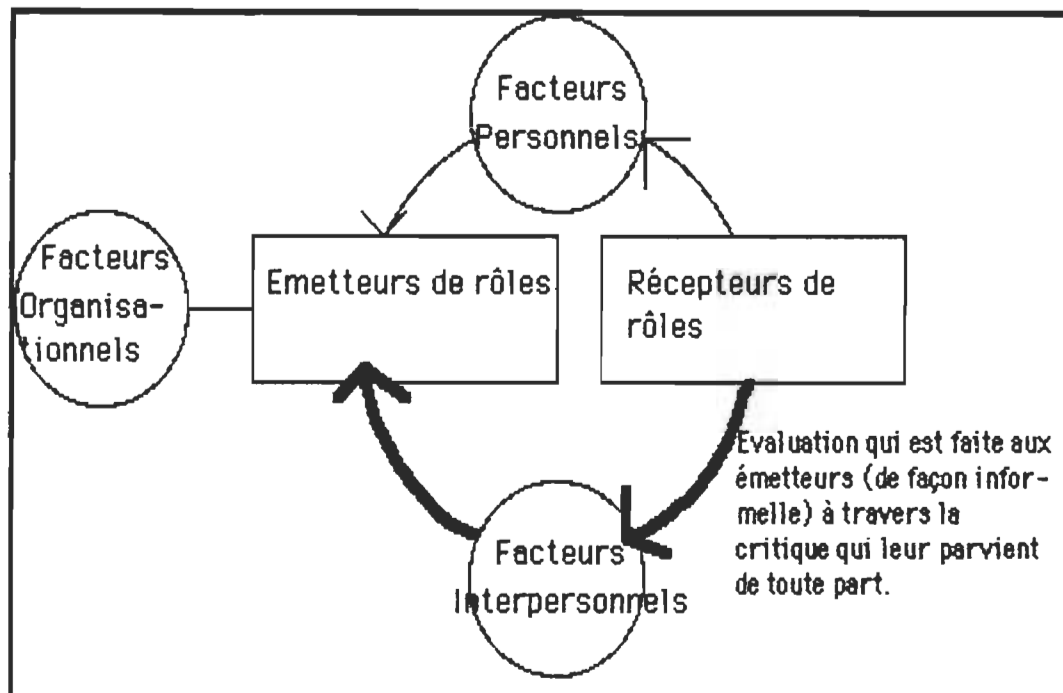
Il ne s'agit pas ici non plus de l'évaluation du *rôle exercé* mais bien plutôt d'une évaluation des *facteurs organisationnels*. La *figure 5* illustre cette forme d'évaluation:

Figure 5: Evaluation quinquennale



3. Plusieurs responsables ont aussi dit pratiquer une **évaluation permanente** à travers les critiques qui leur parviennent continuellement et de toute part. Une telle évaluation apparaît nettement insuffisante lorsqu'elle s'appuie exclusivement ou principalement sur la critique faite par les gens de façon informelle. Ce type d'évaluation (illustré à la *figure 6*, page 91) trouve bien sûr une place dans le modèle de Katz et Kahn. En effet, ceux-ci précisent que les relations personnelles et les relations interpersonnelles sont *affectées par le rôle exercé* (flèche 9) et par la suite qu'elles *aident à déterminer les attentes de rôles*.

Figure 6: Evaluation permanente (par la critique)



Les responsables d'office ont donc avantage à continuer d'être attentifs à la critique formulée par les gens. Toutefois, l'écoute de cette critique ne saurait à elle seule remplacer une évaluation en profondeur **du rôle exercé** par les personnes-cible pour permettre l'ajustement des attentes des responsables à ces personnes-cible.

4. Les instruments choisis pour recueillir les informations influencent aussi l'ajustement des émetteurs aux personnes-cible. Une évaluation où les informations sont recueillies par écrit chez ces personnes risque d'être plus objective qu'une évaluation où les informations proviennent de l'observation de quelques-uns (ou même d'un seul) surtout si ces gens sont aussi les animateurs de la rencontre. L'ajustement entre les personnes-cible et les responsables diocésains peut être faussé si les instruments dont on se sert pour recueillir les informations sont davantage basés sur les perceptions que sur des faits et des données.

En résumé, et pour répondre à la question de départ (est-ce que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée permet aux responsables diocésains d'ajuster leurs attentes aux personnes-cible?), il faut dire que les formes d'évaluation utilisées généralement par les équipes diocésaines favorisent un certain ajustement avec les personnes-cible: elles favorisent entre autres l'élaboration d'activités bien organisées et appréciées par les participants. L'évaluation quinquennale favorise aussi l'ajustement des responsables aux personnes-cible par une bonne connaissance des besoins de celles-ci et de la clientèle. Toutefois, des objectifs formulés à partir des facteurs organisationnels reflétant l'idéologie de l'organisation, des évaluations du rôle exercé avec des critères choisis en lien avec ces objectifs, de même que des instruments d'évaluation plus élaborés augmenteraient l'ajustement entre les attentes des responsables diocésains et les personnes-cible.

2^o Est-ce que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée permet aux responsables diocésains d'influencer les personnes-cible ?

Un ajustement peut aussi être exercé d'une autre façon entre l'émetteur (les responsables diocésains) et le récepteur (les personnes-cible). Car, selon Katz et Kahn, l'évaluation apparaît également comme un moyen pour l'émetteur d'influencer le récepteur.

Une évaluation pratiquée en fonction des attentes de l'émetteur, permet d'influencer le récepteur dans la réception de son rôle. Dans le contexte où parlent Katz et Kahn, ils font d'abord référence à la pression qui est exercée par l'évaluation. En effet, dans une organisation de type industriel, l'évaluation exerce souvent une pression sur les récepteurs de rôles. L'employé d'usine, par exemple, est influencé à produire lorsqu'il sait que son patron évaluera sa performance à la fin de la journée.

L'organisation diocésaine est différente en ce qu'elle offre d'abord des services. Les personnes-cible ne reçoivent pas de pressions qui les poussent à performer comme peut en recevoir l'employé d'une grande chaîne de magasins.

Toutefois, le type d'évaluation choisi peut lui aussi exercer une influence sur les participants. Une évaluation qui porte sur l'aspect matériel ou technique (local, repas, animateurs, etc.) amène les personnes-cible à considérer davantage cet aspect. L'évaluation a donc avantage à être reliée aux attentes des responsables et à l'idéologie de l'organisation pour influencer les personnes-cible dans ce sens.

Pour répondre à la question, nous regarderons si l'évaluation diocésaine est reliée (1)aux attentes des responsables et (2)à l'idéologie de l'organisation.

1. En pastorale, **les attentes des responsables** doivent normalement s'inscrire à travers des objectifs; l'évaluation consistant ensuite en une vérification rigoureuse de l'atteinte de ces mêmes objectifs². Est-ce bien le cas pour l'ensemble des agents de pastorale diocésaine?

A l'O.D.P., la formulation d'objectifs est une pratique courante. Tous les offices doivent formuler des objectifs en début d'année. Le coordonnateur a d'ailleurs souligné que la formulation des objectifs était un point sur lequel on insistait beaucoup à l'O.D.P.³ Les entrevues confirment que cette pratique semble habituelle pour les agents de pastorale diocésains. En effet, les responsables diocésains ont parlé 83 fois⁴ en termes d'objectifs au cours des entrevues. Tous les responsables en ont fait mention au moins une fois. Le fait que ce terme fasse partie du langage courant de toutes les personnes rencontrées laisse supposer que la formulation d'objectifs est une pratique habituelle pour elles, ou tout au moins une pratique connue.

²Cf. J.M. LEVASSEUR, *Des pistes d'évaluation en pastorale*, p. 72.

³Au moment de l'entrevue, le coordonnateur de l'O.D.P. nous a informé qu'en 1982-83, les responsables diocésains ont reçu une formation pour les habiliter à travailler avec des objectifs.

⁴Ces données ont été obtenues par une recherche informatisée à partir du verbatim des entrevues. En utilisant le descripteur "objectif" nous avons découvert que les personnes rencontrées ont utilisé cette expression au cours de l'entrevue de la façon suivante: sujet 1: 8 fois, sujet 2: 5 fois, sujet 3: 18 fois, sujet 4: 11 fois, sujet 5: 2 fois, sujet 6: 2 fois, sujet 7: 18 fois, sujet 8: 1 fois, sujet 9: 18 fois.

Toutefois, l'évaluation consistant en une vérification de ces mêmes objectifs semble être une pratique moins courante pour certains. Seulement cinq (5) responsables diocésains ont dit réaliser des "retours sur l'objectif" au moment de leurs évaluations. Pourtant, des évaluations consistant en une vérification de l'atteinte des objectifs font partie du bilan annuel que les directeurs doivent réaliser (lorsque le bilan se réalise par écrit). Les grilles d'évaluation remises aux directeurs d'office par le coordonnateur proposent en effet une confrontation des objectifs de départ aux activités réalisées durant l'année. Ce "retour sur les objectifs" –qui garantirait en quelque sorte un lien entre l'évaluation et les attentes des responsables– ne semble pas pour autant être "entré dans les moeurs" de chacun.

Ainsi, pour les responsables diocésains, la formulation d'objectifs semble devenue une pratique courante. Toutefois, l'évaluation à partir de ces mêmes objectifs n'est pas encore une pratique habituelle pour tous les agents de pastorale. Les questions posées aux moments des évaluations diocésaines ne sont donc pas nécessairement reliées aux attentes des responsables. Mais sont-elle reliées à l'idéologie de l'organisation?

2. Nous avons déjà mentionné la faiblesse des critères d'évaluation utilisés qui sont souvent absents, ou lorsqu'ils sont présents, ne sont généralement pas reliés à **l'idéologie de l'organisation**, c'est-à-dire qu'on ne propose pas aux évaluateurs des critères en lien direct avec l'identité propre de l'Eglise comme par exemple: quelle importance a été donnée à l'action du Christ et de l'Esprit au cours de cette activité? ou encore, quels motifs d'espérance peut-on tirer de cette rencontre? Nous développerons davantage ce point lors de l'analyse théologique.

Toutefois, parce qu'elles insistent sur l'appréciation des participants, les évaluations diocésaines telles que pratiquées dans plusieurs offices ont l'avantage de démontrer aux personnes-cible que leurs opinions comptent beaucoup pour les responsables diocésains et que ceux-ci sont attentifs à

leurs besoins. En ce sens, elles rejoignent l'idéologie de l'organisation qui fait d'eux des offices au service des personnes-cible.

En résumé, nous répondrons à la question posée (Est-ce que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée, permet aux responsables diocésains d'influencer les personnes-cible?) en disant que l'absence de retours systématiques sur les objectifs au moment des évaluations, de même que l'absence de critères explicites et le peu de relations qu'ils ont avec l'idéologie de l'organisation ne permettent pas à l'évaluation telle que pratiquée d'influencer pleinement les personnes-cible dans le sens des attentes des responsables diocésains et de l'idéologie de l'organisation ecclésiale.

3^e Comment les facteurs personnels influencent-ils la circulation du feedback dans l'organisation?

L'évaluation s'exerce aussi à l'intérieur de contextes qui influencent grandement la circulation du feedback dans l'organisation. Ces contextes sont: les facteurs personnels, interpersonnels et organisationnels. Regardons maintenant comment certains de ces contextes influencent l'évaluation de la pastorale diocésaine.

Dans le modèle de Katz et Kahn, les facteurs personnels sont influencés par le rôle exercé et ils influencent directement les attentes de rôles. Cette recherche ne visait pas précisément à identifier les facteurs personnels pouvant influencer sur l'organisation ou l'évaluation. Elle aurait pu, par exemple, vérifier comment l'âge et la formation des personnes en place influent sur le type d'évaluation qui y est pratiquée.

Quelques personnes rencontrées en entrevues ont d'ailleurs souligné ces facteurs personnels comme étant -selon eux- très importants pour déterminer le "sentiment vécu" face à l'opération évaluation. L'évaluation de la pastorale étant une réalité nouvelle, les personnes plus jeunes ou qui ont une formation académique récente seraient plus habiles et donc plus à l'aise dans cette opération.

La vérification de cette hypothèse ne fait pas partie de cette recherche. Toutefois, les informations recueillies en entrevues sur la question des "sentiments vécus" face à l'opération évaluation ne sont pas sans révéler des détails importants sur la façon dont ceux-ci influencent la circulation du feedback dans l'organisation.

Le malaise ressenti face à l'opération évaluation influence directement les évaluations. Les sujets qui se sont dits mal à l'aise avec cette opération utilisent des formes d'évaluation beaucoup moins élaborées (et moins susceptibles de provoquer des ajustements entre émetteurs et récepteurs) que les personnes qui se sont dites à l'aise avec cette opération.

Ce malaise face à l'opération évaluation n'est pas spécifique à la pastorale diocésaine. Déjà, la pré-enquête effectuée auprès des curés de paroisses avait révélé qu'un malaise existait. La difficulté à trouver des curés qui acceptaient les rencontres en entrevues peut être interprétée dans le sens d'un malaise. De même, les curés qui nous ont rencontrés ont souvent dit être peu confortables avec cette opération.

De la même façon, quelques chercheurs américains⁵ ont rencontré beaucoup de résistances chez un groupe de ministres lorsqu'ils ont tenté de réaliser une évaluation de programmes dans des ateliers. Lors des évaluations, les ministres étaient absents, arrivaient en retard ou ne remplissaient pas les questionnaires tel que demandé.

Bref, un malaise existe chez plusieurs face à l'opération évaluation et ce malaise contribue à diminuer la circulation du feedback dans l'organisation, d'où l'importance de se familiariser avec cette opération.

Chez les responsables diocésains, trois (3) seulement se sont dits mal à l'aise avec l'opération évaluation, tandis que six (6) d'entre eux se sont dits

⁵ Cf. E. R. GETTING; C.W. COLE; R. ADAMS, Problems in program Evaluation: A Minister's workshop, dans Mental Hygiene, vol. 53;2 (avril 69), 214-217.

à l'aise avec cette opération; deux (2) d'entre eux se disant même des promoteurs de l'évaluation dans le milieu ecclésial.

Par contre, les personnes à qui ils demandent de participer à des évaluations semblent moins à l'aise avec cette opération. Lorsque nous avons demandé aux directeurs d'office d'identifier le "sentiment vécu" de ces personnes, les directeurs qui se sont dits mal à l'aise avec l'évaluation ont perçu les autres comme y étant aussi mal à l'aise; ceux qui se sont dits à l'aise, ont perçu les autres comme y étant tantôt à l'aise, tantôt mal à l'aise (*voir graphiques 1 et 2 page 48 et 49*).

La perception d'un malaise chez les autres peut influencer la pratique des évaluations. Ainsi, une personne a mentionné qu'elle n'osait pas toujours employer le terme évaluation avec son équipe parce qu'elle sentait une certaine résistance. Elle parlait plutôt en terme de "retour" ou de "revision".

Parmi ceux qui sont à l'aise avec l'évaluation, beaucoup ont parlé de tentatives qu'ils utilisent pour permettre de familiariser les autres avec cette opération. Par exemple, on les informe de l'utilité qu'elle aura⁶, ou encore on donne aux participants les résultats des évaluations auxquelles ils ont répondu⁷. Tous ces efforts ne peuvent que contribuer à augmenter la circulation du feedback dans l'organisation. D'autant plus que ces efforts se réalisent avec une attitude de respect.

Les personnes qui ont dit vouloir familiariser les autres avec l'opération évaluation ont dit vouloir le faire avec une profonde attitude de respect. Sensibles au fait que l'évaluation systématique de la pastorale est une pratique nouvelle avec laquelle beaucoup ne sont pas familiers, elles préfèrent familiariser les gens sans les heurter... avec respect.

⁶Voici une note qui est inscrite au début d'un questionnaire d'évaluation auquel on demande à des participants de répondre: "La personne ressource ramassera votre évaluation (non-signée). Par la suite, un membre du service de formation analysera l'ensemble des évaluations et commentaires. S'il y a lieu, des correctifs seront apportés à cette formation".

⁷ Une grille recueillie donne même la date et l'endroit où ils pourront recevoir les résultats de l'évaluation à laquelle ils participent.

En ce sens, elles rejoignent une valeur importante de l'idéologie de l'organisation ecclésiale. Savoie souligne d'ailleurs l'importance d'adopter une démarche évaluative qui respecte les valeurs visées par l'action:

*"Il doit exister une profonde harmonie entre les valeurs de l'action et celles de l'évaluation, sinon l'on risque de voir les valeurs de l'action compromises par la démarche d'évaluation adoptée"*⁸

En résumé, parmi les facteurs personnels, le malaise ressenti par certains et la perception d'un malaise chez les autres contribuent à diminuer la circulation du feedback dans l'organisation. Toutefois, les mesures adoptées par plusieurs responsables diocésains, dans une attitude de respect, pour familiariser les gens à l'opération évaluation permettent de croire que les gens seront de plus en plus à l'aise avec cette opération. Ce qui, comme nous l'avons dit, augmentera la circulation du feedback dans l'organisation diocésaine.

4^e Comment les facteurs interpersonnels influencent-ils l'évaluation?

Tout comme les facteurs personnels, les facteurs interpersonnels influencent directement le rôle attendu. Les responsables diocésains ont d'ailleurs souligné qu'ils accordaient une importance particulière à la critique qui leur parvient continuellement. Il s'agit ici de facteurs interpersonnels qui influencent directement le rôle attendu par les responsables diocésains.

Toutefois, et comme nous l'avons déjà souligné, les équipes diocésaines évaluent très peu les relations interpersonnelles c'est-à-dire: les relations entre les membres d'une même équipe, les relations des équipes entre elles, les relations des offices entre eux, les relations des offices avec la coordination. Une seule grille, parmi toutes celles recueillies, propose une

⁸SAYOIE, Jocelyne, L'évaluation: un bien de luxe?, page 661.

évaluation du degré de satisfaction des offices dans leur relation avec la coordination (tableau 9, page 42). Nous ne savons pas toutefois si cette évaluation se réalise de façon systématique à tous les ans.

Puisque l'organisation diocésaine comprend de nombreuses équipes, l'ajustement des personnes et des groupes y est déjà plus difficile. Les risques de conflits ou d'ambiguïtés s'y trouvent considérablement augmentés. Les relations interpersonnelles entre les personnes d'un même groupe, ou des différents groupes entre eux, auraient avantage à être évaluées de façon systématique afin de diminuer les risques de conflits ou d'ambiguïtés dans l'organisation.

5^e Comment les facteurs organisationnels influencent-ils l'évaluation?

Katz et Kahn nomment comme facteurs organisationnels: la grandeur de l'organisation, sa technologie, son idéologie, la structure de ses sous-systèmes, ses conventions de travail, ses récompenses et ses punitions, etc. Les émetteurs de rôles puisent leurs attentes directement de ces facteurs (*voir figure 1, page 68*). L'équipe de recherche sur L'évaluation en pastorale a retenu le facteur *idéologie* parce qu'il apparaît très important dans une organisation comme l'Eglise qui se définit d'abord comme sacrement c'est-à-dire signe visible de la présence de Dieu, et où l'idéologie relève d'abord de la Parole de Dieu et de l'action de l'Esprit Saint.

Comme nous l'avons souligné, les évaluations diocésaines "touchent" très peu à l'idéologie de l'organisation ecclésiale. Les critères d'évaluation sont peu explicites, et ne sont que rarement formulés en lien avec l'idéologie propre à l'Eglise. Ainsi, même si sept (7) des neuf (9) personnes rencontrées ont parlé de l'importance de la priorité diocésaine au moment de la formulation des objectifs annuels de l'office, deux (2) personnes seulement ont signalé la priorité diocésaine comme critère d'évaluation. Cette priorité ne se rend donc pas jusqu'aux évaluations.

Les offices risquent de s'éloigner des buts, des objectifs et de l'idéologie de l'organisation si les activités ne sont pas évaluées avec les critères propres à l'organisation, tels la priorité diocésaine, les critères théologiques, etc. L'évaluation diocésaine doit poser ces questions. Nous développerons davantage cette partie au cours de l'analyse au plan théologique.

3.2 L'analyse au plan théologique

L'analyse au plan théologique complète l'analyse au plan organisationnel en ce sens que nous insistons ici sur une dimension spécifique de l'idéologie de l'organisation ecclésiale –décrite par Levasseur– c'est-à-dire sur le fait que la mission de l'Eglise s'insère dans le plan de salut de Dieu. Comme nous l'avons vu au deuxième chapitre, l'utilisation de critères théologiques permet à la pastorale de demeurer toujours étroitement liée à la mission propre de l'Eglise. Nous nous interrogeons ici sur (1^o)la pertinence des critères théologiques pour l'évaluation de la pastorale à l'O.D.P. Nous nous demandons également (2^o)comment l'évaluation qui y est pratiquée rejoint la dimension spécifique de l'Eglise, et finalement (3^o)comment elle pourrait la rejoindre davantage en y appliquant le modèle de Levasseur

1^o Quelle est la pertinence des critères théologiques pour l'évaluation de la pastorale à l'O.D.P.?

En proposant des critères théologiques d'évaluation, le modèle de Levasseur permet à l'évaluation de la pastorale de refléter l'identité propre de l'Eglise, favorisant ainsi la réconciliation entre la dimension organisationnelle et la dimension Eglise-communion .

Cette réconciliation s'opère difficilement dans l'Eglise actuelle qui, depuis 20 ans, tente d'incarner le modèle ecclésial proposé par Vatican II. Elle éprouve un ajustement difficile entre la réalisation d'une Eglise-

communio et les exigences de la dimension organisationnelle de toute société.

Cette difficulté d'ajustement est accentuée par le fait que les personnes en place n'ont pas toutes la même vision de l'Église et de la pastorale; cette vision influençant bien sûr les pratiques de chacun. Nous avons déjà souligné à quel point les rôles mal définis peuvent causer des conflits ou des ambiguïtés à l'intérieur de l'organisation. Harris souligne également que la perte de consensus sur le but de l'Église est un obstacle majeur à la planification et à l'évaluation de la pastorale⁹.

Selon Yvonne Bergeron dans Les nouveaux ministères: quel modèle ecclésial?, les pratiques actuelles reflètent davantage la dimension organisationnelle et peu la dimension communion; en ce sens, l'Église est pensée et vécue d'abord comme *société* et non d'abord comme *mystère de communion*¹⁰.

Le modèle d'évaluation de Levasseur apparaît comme une façon d'incarner l'Église-communio en ce sens qu'il conçoit la pastorale comme étroitement liée à l'action de l'Esprit Saint dans le plan de salut de Dieu. Cette conception ne demeure pas seulement au plan théorique puisque l'auteur en propose une application concrète par l'utilisation de critères théologiques d'évaluation.

L'utilisation de ces critères théologiques d'évaluation apparaît très pertinente pour augmenter l'efficacité de la pastorale diocésaine et de l'organisation ecclésiale dans son ensemble.

⁹Cf. John C. HARRIS, Planned Self-Appraisal for churches, dans *Patterns for Parrish Development*, Celia A. Hahn édition, New-York, Seabury Press, 1974, pp.3-30.

¹⁰**Société**: tous les moyens nécessaires à son fonctionnement. Se caractérise par un pouvoir donné à quelques-uns. **Communion**: participation à la même foi, au même Evangile, au même Seigneur, au même Christ, à l'Esprit, à la même vie, à la même mission, au même pouvoir. Se caractérise par la présence agissante de l'Esprit Saint dans la communauté. Cf. Yvonne BERGERON, Les nouveaux ministères: quel modèle ecclésial? dans *Des ministères nouveaux?* Ed. Paulines, Montréal, 1985, pp. 15-18.

Nous avons déjà souligné –lors de l'analyse au plan organisationnel– l'importance de critères explicites en lien avec l'idéologie de l'organisation pour permettre aux émetteurs de rôles d'influencer les récepteurs dans le sens de leurs attentes.

L'utilisation de critères théologiques devient aussi une façon de regrouper les agents de pastorale autour de buts communs. Car même si les membres de l'organisation partagent tous la même foi, ils n'ont pas nécessairement les mêmes buts.

En utilisant des critères théologiques d'évaluation découlant de l'Histoire du salut, les responsables diocésains pourraient aussi s'assurer que l'action pastorale est étroitement liée au plan de salut de Dieu. Parce que cette pratique laisse beaucoup d'espace à l'action de l'Esprit, elle favorise en quelque sorte la réconciliation entre la dimension organisationnelle et la dimension théologique.

En concrétisant l'espace occupé par Dieu dans l'organisation ecclésiale, l'utilisation de critères théologiques pourrait également contribuer à diminuer le malaise ressenti par certains face à l'opération évaluation. En effet, les personnes qui ont exprimé un malaise ont souvent mentionné qu'elles ne se reconnaissaient pas dans les évaluations telles que pratiquées. Une des personnes rencontrées en entrevue a fort bien exprimé ce malaise:

"Ce que j'ai toujours ressenti par rapport à l'évaluation qu'on demande sur papier; j'ai toujours l'impression que c'est une partie de ce qu'on fait qu'on met sur papier. On ne touche pas à la nervure profonde du travail... c'est froid, puis d'un autre côté ça ne recouvre pas la vie... souvent ce que tu mets sur papier ça ne correspond pas à toute la vie... les rencontres..."¹¹

¹¹Propos recueillis au cours d'une entrevue.

Les objectifs sont généralement formulés en termes de rendement (et cela est bien sûr important), mais l'utilisation des critères théologiques pourrait combler le "vide" qui existe actuellement dans les évaluations en touchant à toute cette partie de la pastorale qui n'est pas à proprement parler du "rendement". Une évaluation de type théologique peut également apparaître moins menaçante pour les intervenants car on y confronte leurs réalisations avec le plan de salut de Dieu, et non à travers un point de vue où ils pourraient y être critiqués personnellement.

En résumé, l'utilisation de critères théologiques d'évaluation permettrait aux responsables diocésains de favoriser une réconciliation entre la dimension organisationnelle et la dimension Eglise-communion, d'influencer les récepteurs dans le sens de leurs attentes, de favoriser le regroupement des agents de pastorale autour de buts communs, de diminuer le malaise ressenti face à l'opération évaluation, bref, de contribuer davantage à façonner l'identité propre de l'Eglise.

2^e Comment l'évaluation de la pastorale, telle que pratiquée à l'O.D.P., rejoint-elle la dimension spécifique de l'Eglise?

Lors des entrevues avec les responsables diocésains, personne n'a parlé de critères théologiques d'évaluation. Cela n'est pas surprenant puisque ce concept est tout à fait nouveau en pastorale. Toutefois, sans parler de critères théologiques en tant que tel, ces personnes semblent avoir conscience qu'il manque quelque chose aux évaluations de type organisationnel pour qu'elles puissent "toucher" à tous les aspects de leur travail pastoral. Nous avons déjà cité un peu plus haut les propos de cette personne qui mentionnait que les évaluations actuelles ne touchaient pas à la "nervure profonde" de son travail. D'autres personnes ont aussi souligné des manques dans l'évaluation:

(en faisant référence aux grilles d'évaluation structurées) "La grille nous dit des choses, mais parfois la grille est moins vivante,

elle ne nous permet pas de trouver exactement l'originalité sur laquelle on insiste. "

(en faisant référence aux propos tenus par les gens qui ont des résistances face à l'évaluation) "Les questions spirituelles ça ne s'évalue pas. C'est l'intime, c'est le personnel."

(en parlant de l'évaluation de la vie spirituelle) "Ce ne sont pas des choses objectives, c'est difficilement mesurable." ¹²

Le modèle d'évaluation proposé par Levasseur veut justement combler ces manques qui ont été identifiés par les responsables diocésains. Ce modèle propose *"une évaluation globale de toute l'activité pastorale"*¹³. Il se caractérise principalement par l'utilisation de critères théologiques d'évaluation. Demandons-nous maintenant si les critères utilisées par les responsables diocésains pour évaluer leurs activités se rapprochent de ceux développés dans le modèle de Levasseur?

Un premier regard sur les critères d'évaluation utilisés par les responsables diocésains (les tableaux 1 à 9 pages 24-43) dévoile qu'au moins cinq (5) d'entre eux ne déterminent souvent pas de critères d'évaluation. Par exemple, au tableau 1, on pose la question: "Est-ce que les gens sont rejoints par l'office?". Les membres de l'équipe diocésaine répondent verbalement à cette question selon ce que chacun a perçu dans son milieu. Les critères d'évaluation sont donc laissés entièrement à la discrétion des répondants. Ainsi, une personne peut répondre: "Oui, les gens sont rejoints car il y a toujours eu un bon taux de participation à toutes les activités de l'office", une autre peut répondre "Oui, parce que plusieurs se sont dit emballés par telle session et ils ont mentionné que cela les avait fait grandir" une autre peut répondre "Non, beaucoup de gens ne sont pas rejoints car nous n'avons pas de représentants pour telle et telle zone du diocèse". Il y a donc plusieurs

¹²Propos recueillis au cours des entrevues chez trois (3) personnes différentes.

¹³J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale, p. 74.

façons de comprendre la question. Si les critères d'évaluation ne sont pas déterminés, il n'est pas du tout certain que les agents de pastorale utiliseront spontanément des critères théologiques au moment de l'évaluation.

Toutefois, bien que l'utilisation systématique de critères théologiques d'évaluation soit une réalité inconnue pour les agents de pastorale diocésaine¹⁴, certains d'entre eux témoignent à travers leurs évaluations de préoccupations qui rejoignent des aspects du modèle de Levasseur. En effet, quelques critères d'évaluation utilisés touchent à des aspects essentiels du message chrétien tels la prière, la communion des chrétiens, l'entraide, l'accueil, la solidarité, etc.

Parmi les personnes rencontrées en entrevue, trois (3) d'entre elles utilisent à l'occasion des critères d'évaluation faisant appel à des aspects spécifiques de la foi chrétienne. Par exemples, lors d'une célébration, on évalue si le président a eu un contact chaleureux avec l'assemblée et si une fête communautaire a suivi cette célébration (tableau 6); à la fin de l'année, on demande aux responsables de zone de confronter leurs activités avec les défis suivants: l'entraide et la solidarité sacerdotale, la co-responsabilité, la formation des laïcs (tableau 8); à la fin de l'année, on demande aux responsables d'office d'évaluer la contribution de l'office au fait que les gens: donnent un sens à leur vie, vivent plus en lien avec les autres, entrent en contact avec Dieu, clarifient la morale de leur vie, unifient vie et foi (tableau 9).

Les responsables diocésains doivent être attentifs à ces aspects car ils font partie intégrante du travail pastoral. Et, ce qui est encore plus important pour notre propos, les responsables diocésains doivent toucher à ces aspects au moment de l'évaluation. Quelques responsables diocésains tentent d'y toucher, mais cela demeure exceptionnel si l'on considère l'ensemble des critères utilisés dans l'évaluation de la pastorale à l'O.D.P.

¹⁴Personne n'a fait mention en aucun moment au cours des entrevues de l'utilisation systématique de critères théologiques d'évaluation pour la pastorale.

Aussi, nous répondons à la question en disant que, sauf quelques exceptions, les évaluations pratiquées actuellement dans les offices diocésains rejoignent peu la dimension spécifique de l'Eglise parce qu'elles se réfèrent peu à des critères théologiques d'évaluation. Le modèle d'évaluation proposé par Levasseur permettrait aux évaluations diocésaines de rejoindre davantage la dimension spécifique de l'Eglise telle que décrite à travers les grandes constantes de l'Histoire du salut. Voyons maintenant comment ce modèle peut s'appliquer à la pastorale diocésaine.

3^e Quelques pistes pour appliquer le modèle de Levasseur à l'évaluation pratiquée à l'O.D.P.?

Ce modèle apparaît parfaitement applicable à l'évaluation de la pastorale diocésaine. En plus de répondre au besoin exprimé d'avoir des évaluations plus significatives, il compléterait aussi quelques mouvements déjà amorcés par les évaluations actuelles.

Pour appliquer ce modèle d'évaluation, l'auteur souligne d'abord la nécessité " *d'acquiescer la mentalité requise à une véritable évaluation pastorale*"¹⁵. Celle-ci ne saurait se réaliser ailleurs que dans un contexte de liberté. Cet aspect du modèle rejoint donc ce qu'avaient mentionné certains responsables en parlant de la nécessité de familiariser les gens à l'évaluation avec une attitude de respect. L'évaluation telle que décrite dans le modèle de Levasseur n'est pas d'abord un ensemble de règles à appliquer. Elle demande à être vécue " *dans une atmosphère de foi et de prière*"¹⁶.

La tâche des responsables diocésains est exigeante. Quelques-uns ont d'ailleurs mentionné que les moments de ressourcement leur étaient précieux. Comme la plupart d'entre eux consacrent déjà beaucoup de temps aux évaluations, ce type d'évaluation peut apparaître à première vue comme une charge supplémentaire. Pourtant, une évaluation de ce genre peut facilement

¹⁵J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale, p. 88.

¹⁶J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale, p. 76.

se concilier avec une journée de ressourcement spirituel de l'équipe diocésaine. Tout en nourrissant l'action pastorale, elle nourrit en même temps les personnes.

L'auteur souligne également l'importance de choisir comme évaluateurs ceux qui, dans la communauté ont le charisme de lire les événements dans la foi. La remarque qu'il adresse aux communautés paroissiales s'applique aussi pour le choix des équipes diocésaines:

"Il ne suffit pas d'assurer une certaine représentativité: hommes, femmes, jeunes, professions, il faut qu'un nombre suffisant d'entre eux connaisse bien les principales constantes de l'Histoire du salut, et sachent lire de l'intérieur, dans la foi, les expériences qu'ils ont vécues ou les événements qu'ils ont observés" ¹⁷.

Les équipes de travail de chaque office auraient bien sûr avantage à confronter leur travail annuel au plan de salut de Dieu. On peut aussi penser à une équipe diocésaine composée par exemple d'une personne pour chaque office, qui serait responsable de confronter annuellement l'ensemble de la pastorale diocésaine aux critères théologiques d'évaluation.

Les critères théologiques formulés par Levasseur se regroupent sous quatre (4) thèmes:

1. La distance entre l'appel et la réponse
2. Le sens fondamental du développement
3. L'équilibre au coeur des tensions
4. Les différentes médiations et l'oeuvre du salut

Pour chacun de ces thèmes, l'auteur suggère un ensemble de questions à poser au moment de l'évaluation ¹⁸. En s'inspirant de ces questions, il serait

¹⁷J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale, p. 76.

¹⁸Cf. J.M. LEVASSEUR, Des pistes d'évaluation en pastorale, pp.98-107. Voir annexe pp. 118-121.

possible de prolonger quelques mouvements déjà amorcés par les évaluations actuelles.

Le quatrième thème est celui qui est le plus exploité dans l'évaluation diocésaine telle que pratiquée actuellement. Comme nous l'avons dit plusieurs fois, les réalités matérielles sont très évaluées par les offices diocésains. Il s'agit en fait du point qui est le plus évalué par les responsables. On évalue les gestes, les lieux, la musique, les chants, le climat. On évalue aussi les personnes; le plus souvent les animateurs de la rencontre. Ces évaluations se réalisent surtout en termes d'appréciation des participants selon leurs propres critères.

On pourrait approfondir davantage cette évaluation en se demandant par exemple: comment la musique invite-elle à la prière? est-ce que le climat est conforme à l'Evangile? comment les animateurs contribuent-ils à révéler la personne de Jésus-Christ? Une seule des grilles d'évaluation recueillies¹⁹ suggère des questions de ce genre, par exemple: "Est-ce que l'office a contribué à ce que les gens entrent en contact avec Dieu? (tableau 9)". De telles questions demeurent toutefois exceptionnelles.

Les trois autres thèmes de l'Histoire du salut se reflètent très peu dans les évaluations diocésaines. On y retrouve ici et là quelques questions sur: la place de la prière, la qualité des relations humaines, ou encore sur les gestes d'amour observables pendant une session. Cependant, ces questions demeurent aussi exceptionnelles.

Ainsi, de nombreuses pistes demeurent possibles pour appliquer le modèle d'évaluation de Levasseur à la pastorale diocésaine et pour confronter celle-ci avec l'ensemble des constantes de l'Histoire du salut; cette confrontation devant rapprocher toujours davantage l'action pastorale et le plan de salut de Dieu.

¹⁹ Cf. tableau 9, pp. 32-33.

CONCLUSION

La mission première de l'Église est d'être *sacrement* c'est-à-dire signe visible de la présence de Dieu dans le monde. Cette visibilité n'est possible qu'à travers la dimension organisationnelle de l'Église. En ce sens, cette dimension de l'Église est tout à fait essentielle et c'est dans cette optique qu'est née la pastorale organisationnelle.

Cependant, l'organisation ecclésiale, en étant soumise aux mêmes lois que celles de toute organisation, possède en même temps sa dimension spécifique. Comme nous l'avons déjà souligné, le but et l'idéologie de l'organisation ne relèvent pas uniquement des membres en place: on reconnaît depuis toujours la présence de l'Esprit Saint dans l'Église. De la même façon, nous avons aussi souligné le fait que tous les membres de l'Église, même la clientèle-cible, y partagent une foi commune et y ont un rôle à jouer. La pastorale organisationnelle devra donc aussi se soucier de la spécificité de l'organisation ecclésiale.

Puisque l'évaluation de la pastorale est un élément déterminant pour l'efficacité de la pastorale organisationnelle¹, il est apparu pertinent de soumettre l'évaluation de la pastorale à une analyse organisationnelle à l'aide du modèle de Katz et Kahn et à une analyse théologique à l'aide du modèle de Levasseur.

Cette recherche a voulu cerner principalement l'évaluation en pastorale diocésaine en ayant pour objectif *d'inventorier, d'analyser et d'évaluer les*

¹ L'équipe de recherche du département de théologie de l'U.Q.T.R. sur *L'évaluation en pastorale* souligne même que l'évaluation est l'élément le plus important de la pastorale organisationnelle: cf. J.M. LEVASSEUR et A. TURMEL, *L'évaluation pastorale au Québec*, p. 5.

formes d'évaluation utilisées par les responsables de l'O.D.P. de Trois-Rivières. Cet objectif s'est réalisé en présentant d'abord les formes d'évaluation recueillies au cours de neuf(9) entrevues réalisées avec des responsables diocésains et en les confrontant ensuite au modèle organisationnel de Katz et Kahn, puis au modèle théologique de Levasseur.

Une première lecture de l'ensemble des formes d'évaluation utilisées par les organismes de l'O.D.P. de Trois-Rivières a déjà permis de dégager certaines constatations:

Concernant les temps d'évaluation: les moments où les directeurs d'offices évaluent le plus souvent sont la fin de l'année et après une activité. *Concernant les objets d'évaluation:* on évalue surtout en terme d'organisation matérielle ou d'appréciation des participants, et on évalue très peu en termes de contenu et/ou d'impact dans la vie de foi des participants. *Concernant les critères d'évaluation:* dans cinq (5) des neuf (9) offices, les critères d'évaluation ne sont souvent pas déterminés. Et finalement *concernant les instruments d'évaluation:* dans cinq(5) des neuf(9) offices, on utilise des grilles d'évaluation écrites de "fabrication-maison", tandis que les quatre(4) autres offices recueillent les informations de façon informelle².

En conséquence, nous pouvons dire que: la pastorale diocésaine est évaluée, l'accent des coordonnateurs est mis sur l'évaluation sommative tandis que les directeurs d'office mettent plutôt l'accent sur l'évaluation formative, l'évaluation est surtout informelle, l'évaluation est périodique, l'évaluation est interne, et finalement, face à l'opération évaluation certains sont à l'aise et d'autres ne le sont pas.

²Par exemple à travers la critique formulée par les gens ou encore selon ce que les responsables ont perçu pendant l'activité.

La confrontation de ces formes d'évaluation avec le modèle organisationnel de Katz et Kahn a ensuite permis de dégager quelques conclusions concernant certains points précis:

L'ajustement entre les responsables diocésains et les personnes-cible

Les formes d'évaluation utilisées généralement par les équipes diocésaines favorisent un certain ajustement avec les personnes-cible: l'évaluation des activités au point de vue matériel ou technique favorise, entre autres, l'élaboration d'activités bien organisées et appréciées par les participants; l'évaluation quinquennale favorise l'ajustement des responsables aux personnes-cible par une bonne connaissance des besoins de celles-ci; l'évaluation permanente permet également un certain ajustement à travers la critique qui leur parvient continuellement. Toutefois, des objectifs formulés à partir des facteurs organisationnels reflétant l'idéologie de l'organisation, des évaluations du rôle exercé avec des critères choisis en lien avec ces objectifs, de même que des instruments d'évaluation plus élaborés augmenteraient l'ajustement entre les attentes des responsables diocésains et les personnes-cible.

L'influence qu'exercent les responsables diocésains sur les personnes-cible à travers les évaluations

Bien que l'évaluation des activités en terme "d'appréciation des participants" démontre aux personnes-cible que leur opinion est importante pour les responsables diocésains, l'absence de retours systématiques sur les objectifs au moment des évaluations, de même que l'absence de critères explicites et le peu de relations qu'ils ont avec l'idéologie de l'organisation ne permettent pas à l'évaluation telle que pratiquée d'influencer pleinement les personnes-cible dans le sens des attentes des responsables diocésains et de l'idéologie de l'organisation ecclésiale.

Les facteurs personnels identifiés en lien avec l'opération évaluation

Le malaise ressenti par certains, dans l'opération évaluation, et la perception d'un malaise chez les autres, contribuent à diminuer la circulation du feedback dans l'organisation puisque cela entraîne l'utilisation de formes d'évaluation beaucoup moins élaborées. . Toutefois, des mesures amorcées par plusieurs responsables diocésains pour familiariser les gens avec l'opération évaluation et l'attitude de respect qui caractérise ces mesures permettent de croire que les gens seront de plus en plus à l'aise avec cette opération. Ce qui devrait augmenter la circulation du feedback dans l'organisation diocésaine.

Les facteurs interpersonnels identifiés en lien avec l'opération évaluation

Les relations interpersonnelles entre les personnes d'un même groupe ou des différents groupes entre eux sont peu évaluées par les équipes diocésaines. Elles auraient avantage à être évaluées de façon systématique afin de diminuer les risques de conflits ou d'ambiguïtés dans l'organisation.

Les facteurs organisationnels identifiés en lien avec l'évaluation

Les évaluations diocésaines "touchent" très peu à l'idéologie de l'organisation ecclésiale. Les critères d'évaluation sont peu explicites et ne sont que rarement formulés en lien avec l'idéologie propre à l'Église. Les offices risquent de s'éloigner des buts, des objectifs et de l'idéologie de l'organisation si les activités ne sont pas évaluées avec les critères propres à l'organisation, tels la priorité diocésaine, les critères théologiques, etc.

En ce qui concerne la dimension plus spécifique de l'Église, la confrontation des formes d'évaluation recueillies et du modèle de Levasseur a aussi permis de dégager d'autres conclusions:

La pertinence des critères théologiques à l'O.D.P.

L'utilisation de critères théologiques d'évaluation permettrait aux responsables diocésains de favoriser une réconciliation entre la dimension organisationnelle et la dimension Église-communion, d'influencer les récepteurs dans le sens de leurs attentes, de favoriser le regroupement des agents de pastorale autour de buts communs, de diminuer le malaise ressenti face à l'opération évaluation, bref, de contribuer davantage à façonner l'identité propre de l'Église.

Le lien entre les évaluations actuellement pratiquées à l'O.D.P. et la dimension spécifique de l'Église

Sauf quelques exceptions, les évaluations pratiquées actuellement dans les offices diocésains rejoignent peu la dimension spécifique de l'Église parce qu'elles se réfèrent peu à des critères théologiques d'évaluation. Le modèle d'évaluation proposé par Levasseur permettrait aux évaluations diocésaines de rejoindre davantage la dimension spécifique de l'Église telle que décrite à travers les grandes constantes de l'Histoire du salut.

Quelques pistes pour appliquer le modèle de Levasseur à la pastorale de l'O.D.P.

De nombreuses pistes sont possibles pour appliquer le modèle d'évaluation de Levasseur à la pastorale diocésaine et pour confronter celle-ci avec l'ensemble des constantes de l'Histoire du salut. Nous avons suggéré quelques pistes telles: continuer à développer la mentalité requise dans un contexte de liberté et en créant une atmosphère de foi et de prières, concilier ce type d'évaluation avec une journée de ressourcement spirituel, choisir des évaluateurs qui ont le charisme, former une équipe diocésaine qui serait responsable d'évaluer avec des critères théologiques, etc.

Suite aux conclusions dégagées des analyses organisationnelle et théologique, nous voulons maintenant formuler quelques suggestions aux responsables diocésains afin d'améliorer les évaluations qui se réalisent déjà:

- 1^o Afin de favoriser l'ajustement entre les attentes des responsables diocésains et les personnes-cible, il serait important, tout en continuant d'évaluer les activités en terme d'organisation matérielle ou technique et en termes d'appréciation des participants, ***d'évaluer aussi l'impact des activités chez les participants***; ce que Katz et Kahn appellent l'évaluation du rôle exercé.

- 2^o Puisque le type d'évaluation choisi exerce une influence chez les personnes-cible, il apparaît important de se donner des objectifs qui reflètent l'idéologie et les préoccupations de l'organisation, et ***de procéder ensuite à des évaluations avec des critères choisis en lien avec ces mêmes objectifs***.

- 3^o Par souci d'objectivité, il apparaît préférable, au moment des évaluations, de ***recueillir les données directement des participants, et de façon systématique*** (par exemple avec une grille écrite).

- 4^o En considérant le malaise vécu par plusieurs dans l'opération évaluation, il apparaît nécessaire ***de continuer à développer des mesures afin de familiariser les gens avec cette opération***, ceci en conservant l'attitude de respect adoptée par ceux qui exercent déjà des mesures.

- 5^o Afin de diminuer les risques de conflits ou d'ambiguïtés de rôles dans l'organisation, il apparaît important de ***pratiquer à l'intérieur des équipes diocésaines des évaluations systématiques des relations***

interpersonnelles, de même que des relations des différents groupes entre eux.

6^o Afin de favoriser la réconciliation entre la dimension organisationnelle et la dimension Église-communion, d'influencer les récepteurs dans le sens des attentes des responsables et de l'idéologie de l'organisation, de favoriser le regroupement des agents de pastorale autour de buts communs, et de diminuer le malaise ressenti face à l'opération évaluation, il apparaît essentiel *d'utiliser des critères théologiques d'évaluation de la pastorale*³. Ce type d'évaluation pourrait être développé dans chaque office et une équipe diocésaine (composée d'une personne par office) pourrait aussi être formée afin de confronter annuellement la pastorale diocésaine à l'ensemble des critères théologiques découlant de l'Histoire du salut.

Ces quelques suggestions découlant des analyses au plan organisationnel et théologique devraient –si elles sont appliquées– rendre les évaluations diocésaines encore plus efficaces en favorisant un meilleur ajustement entre les responsables diocésains et les personnes-cible.

Cette analyse pourra ainsi rejoindre l'objectif général visé par le groupe de recherche départemental sur La pastorale organisationnelle qui est: *"d'établir des principes en vue de proposer et si possible, de produire, avec l'appui des responsables hiérarchiques concernés, des changements planifiés concernant le fonctionnement de l'organisation pastorale"*.

Nous souhaitons que cette recherche puisse y contribuer.

³Levasseur en propose une application qui peut facilement être adaptée à la pastorale diocésaine.

BIBLIOGRAPHIE

Comme nous l'avons mentionné au départ, l'évaluation en pastorale est un domaine où très peu de recherches ont été réalisées. Notre étude a été pratiquée "sur le terrain" plutôt qu'au plan théorique. Quelques documents ont toutefois permis d'éclairer un aspect ou l'autre de la recherche.

BERGERON, Yvonne, Les nouveaux ministères: Quel modèle ecclésial? dans Des ministères nouveaux? Une question qui se pose, Ed. Paulines, 1985.

HARRIS, John C., Planned Self-Appraisal for churches, dans Patterns for Parish Development, New-York, Celia A. Hahn edition, Seabury press, 1974.

KATZ, D. et KAHN, R.L. The social psychology of organizations, New-York, John Wily and Sons (2nd edition), 1978.

LEVASSEUR, Jean-Marie, Des pistes d'évaluation en pastorale, Montréal, Fides, 1984.

LEVASSEUR, Jean-Marie, La recherche bibliographique, dans L'évaluation pastorale au Québec (Rapport de recherche préliminaire subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada), Université du Québec à Trois-Rivières, 1989, pp. 13-35.

MEHRENS, W.A. et LEHMANN, I.J., Measurement and Evaluation in Education and psychology, New York, Rinehart and Winston, 1984.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, Guide de planification des interventions auprès des groupes d'élèves en animation pastorale au secondaire, Direction de l'enseignement catholique, Québec, 1985.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, Répertoire d'objectifs en animation pastorale pour les élèves du cours secondaire, Direction de l'enseignement catholique, Québec, 1982.

OETTING, E.R. et COLE, A. Problems in program Evaluation: A Minister's workshop, dans *Mental Hygiene*, vol. 53;2 (avril 69).

RIVERIN, Alphonse, et al., L'administrateur public: Un être pifométrique, Presses de l'Université du Québec, 1981.

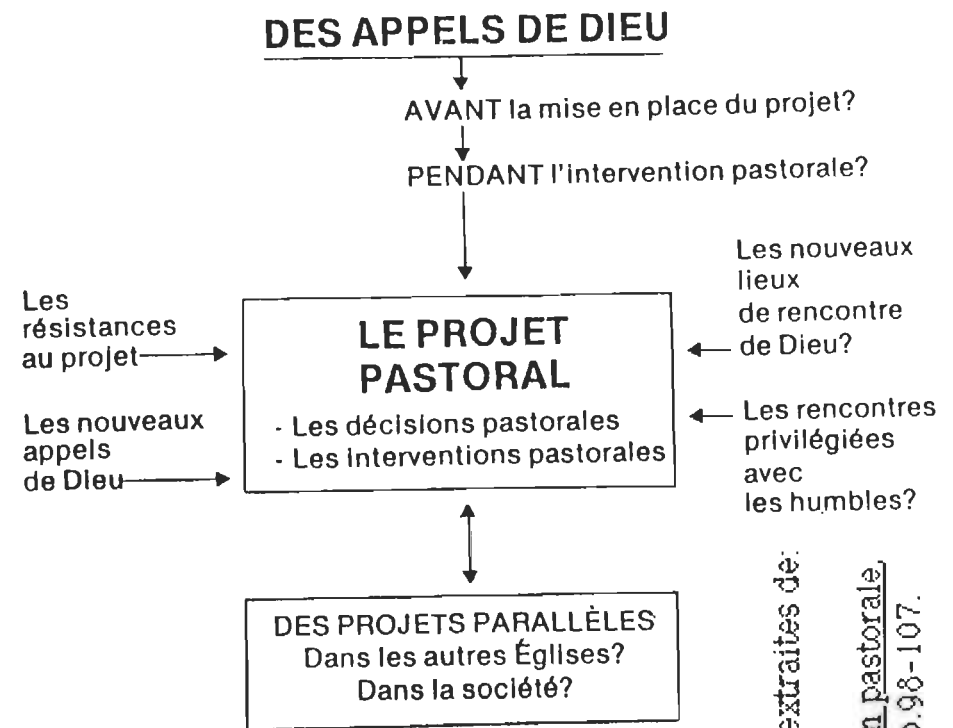
SAVOIE, Jocelyne, L'évaluation: un bien de luxe?, dans TESSIER, Roger; TELLIER, Yvan et al., Changement planifié et développement des organisations, Paris, EPI, Montréal, IFG, 1973.

TURMEL, André, Le cadre conceptuel, dans L'évaluation pastorale au Québec (Rapport de recherche préliminaire subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada), Université du Québec à Trois-Rivières, 1989, pp. 36-65.

*Quelles réponses des hommes à
quels appels de Dieu?
(Constantes 2-8, critères 2-8).*

1. Un regard d'ensemble sur la communauté chrétienne où s'est réalisé le présent projet pastoral permet-il de déceler une évolution positive dans le sens du projet global de l'Histoire du salut?
2. Par rapport à la présente intervention pastorale, était-il possible de percevoir des appels de Dieu préalables? Ont-ils été entendus par la communauté?
3. Pendant cette action pastorale, a-t-on remarqué des signes d'une intervention de Dieu?
4. A-t-on noté, dans les autres Églises ou dans la société, des projets allant dans le même sens ou en sens contraire? Quel a été l'impact de ces projets sur les Églises? sur la société? sur notre communauté?
5. Quelle a été la résistance au présent projet pastoral? Portait-elle sur le fond ou sur la méthode?
6. Peut-on identifier les nouveaux appels de Dieu au-delà des résistances de l'homme?
7. De nouveaux lieux se sont-ils révélés où l'homme ait appris à rencontrer Dieu?
8. A-t-on remarqué des rencontres privilégiées de Dieu avec les humbles?

Les réponses des hommes

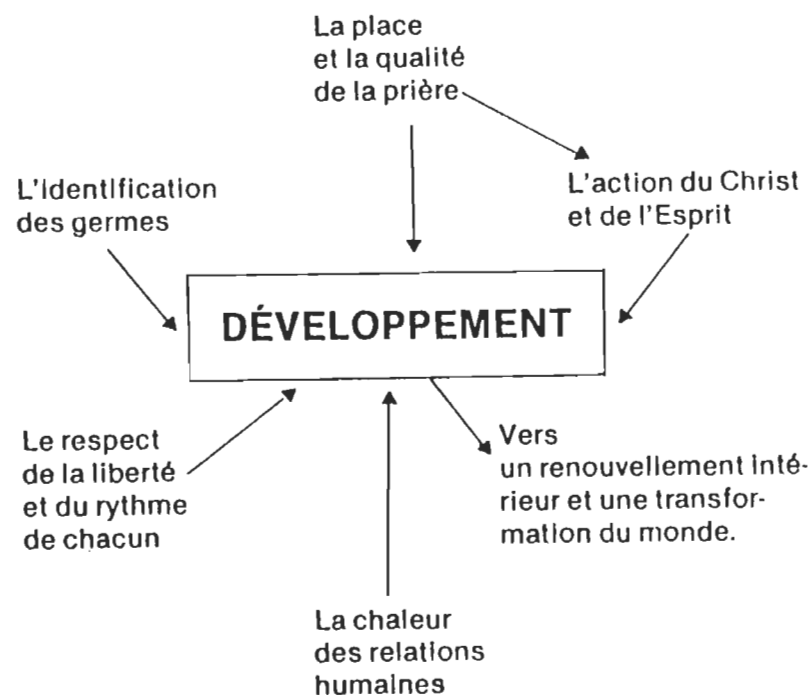


Les pages 118-120 sont extraites de:
LEVASSEUR, Jean-Marie,
Des pistes d'évaluation en pastorale,
Montréal, Fides, 1984, pp 98-107.

Les axes de développement

*Notre projet pastoral s'insère-t-il dans les axes de développement de l'Histoire du salut?
(Constantes 9-12; critères 9-15).*

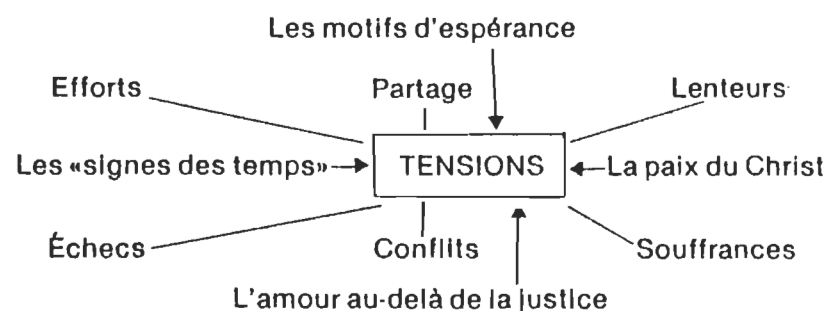
9. A-t-on été suffisamment attentif à tous les germes de développement dans la ligne du projet pastoral? À tous les témoignages de foi?
10. Notre Interpellation a-t-elle respecté la liberté de l'homme et le rythme de chacun sur la voie du développement?
11. Le projet a-t-il favorisé un renouvellement intérieur personnel et collectif?
12. La présence de Dieu s'est-elle manifestée sous des formes nouvelles et imprévues?
13. Quelle a été la place et la qualité de la prière à l'intérieur de ce projet?
14. Les relations humaines ont-elles été tendues, simplement correctes ou chaleureuses?
15. Quelle Importance a-t-on donné à l'action du Christ et de l'Esprit?
16. A-t-on identifié des signes de l'action de Dieu dans la transformation de l'homme et du monde? Avant, pendant et après l'intervention pastorale?



*Comment vivons-nous les tensions de l'Histoire du salut?
(Constantes 13-20; critères 16-25)*

17. A-t-il été possible d'arriver à un partage des responsabilités pour la réalisation de cette activité pastorale? Quelle a été l'attitude des personnes invitées à s'engager?
18. Comment a-t-on tenu compte des «signes des temps»?
19. Quels sont les échecs et les souffrances facilement identifiables dans la réalisation du projet? En est-il ressorti des dimensions positives?
20. A-t-on rencontré des conflits de principes et d'interprétations? Quel effort a-t-on fait pour vivre ces tensions avec une foi adulte?
21. Quels motifs d'espérance peut-on tirer de la réalisation de ce projet? Quels dons de Dieu ont pu apparaître comme des gages de réussite?
22. En examinant les résultats de l'action pastorale entreprise, arrive-t-on à mieux identifier les besoins essentiels de l'homme et à mieux comprendre la patience de Dieu qui respecte les lenteurs de la croissance humaine dans l'amour?
23. Quelle dimension de salut peut-on entrevoir dans les efforts humains consentis pour la réalisation de ce projet pastoral?
24. Peut-on indiquer des gestes d'amour montrant qu'on a su dépasser les exigences de la justice dans l'action pastorale?
25. A-t-on perçu une véritable recherche de la paix du Christ à travers les inévitables divergences qu'on rencontre dans tous les projets collectifs?

Les tensions

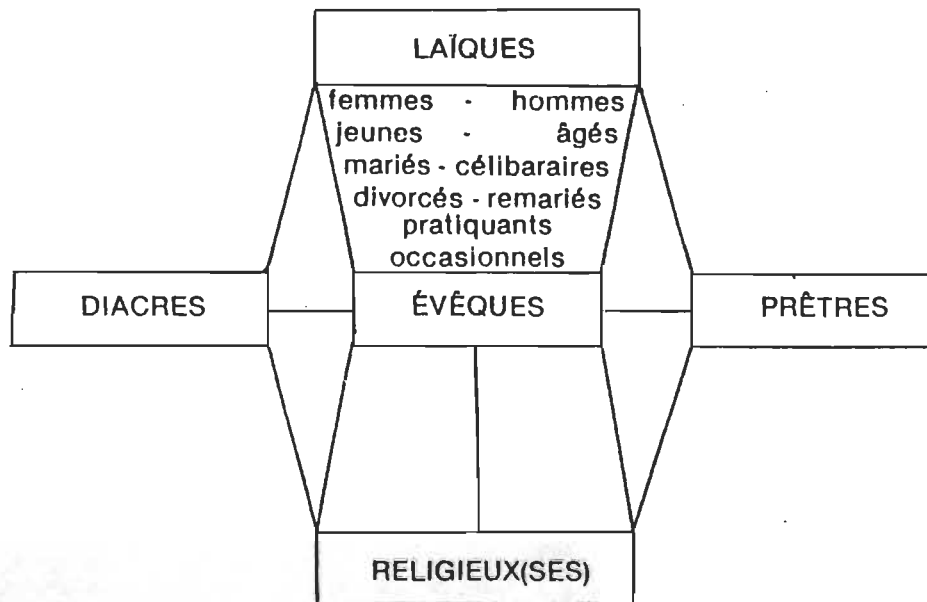


Les ministères

Quelle place faisons-nous aux différents ministères dans notre projet pastoral?

(Constante 21; critères 26-29)

26. Quels sont ceux qui ont exercé des médiations authentiques de salut dans ce projet?
27. Quel a été le rôle exercé par des ministres ordonnés (évêques, prêtres et diacres)? Ont-ils exercé le rôle qu'on était en droit d'attendre d'eux?
28. Quelle place a-t-on faite aux laïcs (hommes et femmes) dans les décisions et les interventions pastorales?
29. L'effort vers une participation de tous a-t-il favorisé le progrès dans l'unité?



Les réalités matérielles

Quel usage faisons-nous des réalités matérielles dans nos rencontres de salut?

(Constante 22; critère 30)

30. Quel usage a-t-on fait des réalités matérielles dans les rencontres de salut?

